

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost podniku a faktory její udržitelnosti

The Competitiveness of the Company and its Sustainability factors

Student:

Andrea Kubová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2015

Zadání bakalářské práce

Student: **Andrea Kubová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: Konkurenceschopnost podniku a faktory její udržitelnosti
The Competitiveness of the Company and its Sustainability Factors

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti podniku
 3. Představení zkoumaného podniku
 4. Analýza konkurenceschopnost konkrétního podniku
 5. Shrnutí, návrhy a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky v globální světové ekonomice*. Praha: C.H. Beck, 2014. 160 s. ISBN 978-80-7400-537-4.
MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter*. Boston: Harvard Business Press, 2011. 231 p. ISBN 978-80-7261-251-2.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

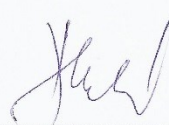
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech příloh vpracovala samostatně a všechny použité zdroje jsou uvedené v seznamu literatury.

V Ostravě.....7.5.2015.....podpis.....Andrea Kubová.....

OBSAH

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko - metodologická východiska konkurenceschopnosti podniku.....	4
2.1	Parametry konkurenceschopnosti	5
2.1.1	Parametry konkurenceschopnosti mikroprostředí	7
2.1.2	Parametry konkurenceschopnosti makroprostředí	23
2.1.3	SWOT analýza	26
3	Představení zkoumané společnosti	27
3.1	Popis odvětví svozu, nakládání a likvidace speciálních druhů odpadu	27
3.1.1	Právní rámec nakládání se speciálními odpady.....	29
3.1.2	Právní rámec pro podnikání subjektů působících na trhu svozu a likvidace speciálních odpadů.....	30
3.2	Představení zkoumané společnosti Trawas s.r.o.	32
4	Analýza konkurenceschopnosti konkrétního podniku	36
4.1	Subjekty trhu definující konkurenční prostředí.....	36
4.1.1	AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o.....	38
4.1.2	Purum s.r.o.	40
4.1.3	I.T.A. servisní s.r.o.	42
4.2	Komparativní analýza vybrané konkurence	44
4.3	PEST analýza	49
4.4	SWOT analýza.....	50
5	Shrnutí, návrhy a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti	55
6	Závěr.....	61
	Seznam použité literatury	63
	Seznam zkratk.....	65
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	66

1 ÚVOD

Úspěch v nejširším slova smyslu je jednou z nejvýznamnějších motivací. Je motivací jak pro lidi, tak podniky. Jediné uznání znamenající úspěch, dává podnikům trh. Trhy se však permanentně mění. Mění se pod neustálými změnami požadavků zákazníků. Rostou požadavky vyrábět nebo poskytovat služby podle celé škály jejich poptávkou vyjádřených přání. Snaha o prosperitu a dlouhodobou existenci na trzích nutí podniky vyrábět stále více odlišných výrobků. Tím obrovsky narůstá variabilita výrobků. Úspěch znamená pro firmy přestat se chovat normálně. Když se budou chovat jako ostatní, budou vyrábět a poskytovat služby jako ostatní, budou přicházet se stejnými novinkami, tak jejich služby nepůjdou rozeznat od nabídky druhých. Pokud vše dopadne dobře, dosáhnou normální produkce a pouze normálních výsledků. Budou k nerozeznání od ostatních, jejich jména zapadnou, image vezme za své, jejich produkty budou neprodejné.

V tomto pojetí konkurenceschopnost neznamena vyrovnat se okolí. Právě na stejné úrovni jako ostatní začíná trnitá cesta vzhůru, kdy konečnou metou je být lepší, zapamatovatelnější, zkrátka úspěšnější. Cílem tedy nemůže být konkurenci dohnout, neboť úspěch může nastat pouze v momentu předstížení konkurence. Úspěch znamená být trvale první nebo nejlepší.

Tempo, jakým v podnikatelském světě dochází ke změnám, se v dohledné budoucnosti rozhodně nezpomalí. Spíše se dá čekat, že se konkurence bude v průběhu příštích desetiletí ještě zvyšovat. Podniky po celém světě budou čelit ještě hrozivějším rizikům a na druhé straně budou mít obrovské neodolatelné příležitosti plynoucí z globalizace a související s technologickým vývojem popřípadě společenskými trendy. Avšak řada typických podniků se nebude umět rychle pohybovat s měnícím se prostředím. Jeho struktura, systémy, vnitropodnikové procesy, postupy i firemní kultura budou změny spíše brzdit než usměrňovat.

Jaké tedy budou aspekty úspěšného podniku? Jak velká bude jejich škála? Jak se budou měřit? Kdo je bude měřit? Jedno je jisté, v záplavě konkurence uspěje jen ten, kdo se změnám nebude bránit, ale naopak je bude podporovat nebo dokonce vyvolávat.

Každá organizace, nejen podniky, musí bez ohledu na ostatní mít jednu základní schopnost. Schopnost inovovat. Inovace představuje přeměnu znalostí, nové výrobky a služby. Zcela jistě to není jednorázový krok, ani událost. Jedná se o neustálou a stále se opakující reakci na měnící se okolnosti. Proto všechny průmyslové firmy, ale i ostatní firmy usilují o proměnu informací ve znalosti, a taky znalosti prostřednictvím inovací v peníze. Čas je neméně důležitý. Informace a znalosti se bez použití rychle znehodnotí. Závod s časem často nutí firmy, aby se chovali jako orientační běžec. Jako ten, který běží, zastaví se, zorientuje se a běží dál v naději, že vybraný směr je správný.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti podniku na předem determinovaném trhu s několika konkurujícími subjekty. Středobodem této analýzy bude společnost Trawas s.r.o. působící na trhu v oblasti likvidace infekčního odpadu, logistiky a relevantních služeb. Z analýzy konkurenčního okolí dané firmy a analýzy konkurenceschopnosti dané firmy samotné, pak vypracovat doporučení pro firmu Trawas, doporučení jakým způsobem dále působit na trhu, které parametry v konkurenceschopnosti jsou u ní kritické a které naopak vykazují signifikantní rezervy a potenciál.

Dílčím cílem je vymežit základní aspekty konkurenceschopnosti, vzájemnými vztahy mezi jejími pilíři, podporou, postupy a snahou o její udržitelnost v dynamicky se měnícím prostředí. Úsilí věnované dosažení často velmi vzdálené mety, kterou konkurence bezesporu je, je přinejmenším stejné, jako to, aby firma tuto pozici udržela, aniž by uklouzla a vrátila se zpět do pozice, kde již není nikdo a čeká ji pouze záhuba. Každá oblast podnikání ve výrobě i službách má v oblasti konkurenceschopnosti celou řadu společných parametrů, možná početně stejnou jako skupina těch, kteří spolu nic společného nemají.

Každý rok čelí firmy odlišným podmínkám. Globální ekonomika vytváří pro firmu více rizik i více příležitostí. V první řadě nutí firmy k dramatickým zlepšením a to nejen pro to, aby obstáli v konkurenci a prosperovali, ale zejména aby vůbec přežili. Na druhé straně je globalizace stupňována širokou a mocnou paletou sil, kterou doprovází technologický rozvoj, ekonomickou integraci, vyspělost trhů.

Vypadá to tak, že rozhodující roli pro zvyšování, ale i udržitelnost konkurenceschopnosti firem hraje soulad mezi růstem produktivity a zvyšováním životní úrovně. Globalizace tržního prostředí však sebou přináší i rostoucí míru rizik, tlak na sociální odpovědnost a v neposlední řadě i nové formy regulace. Respektování celé této problematiky, v těch nejširších souvislostech a zejména systémovým způsobem je zárukou udržitelného rozvoje firmy.

V první části této bakalářské práce se autorka bude zabývat vymezením parametrů konkurenceschopnosti a to jak v mikroprostředí, tak v makroprostředí. Mikroprostředí zahrnuje parametry, jako jsou výkon, výkonnost podniku a marketing, tedy vnitřní stránku podniku naopak makroprostředí zahrnuje politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické faktory, což jsou vnější, podnikem neovlivnitelné faktory. Dále následuje SWOT analýza, která hodnotí, analyzuje a definuje jak silné a slabé stránky uvnitř podniku, tak příležitosti a hrozby vně podniku.

V další části bakalářské práce autorka popíše odvětví svozů, nakládání a likvidace speciálních druhů odpadů. Bude definovat právní rámec a to jak nakládání s odpady, tak i pro podnikatelské subjekty, které na tomto trhu působí. Dále se bude zabývat společností Trawas s.r.o., která je hlavní náplní této práce, a firmami přímo konkurujícími. Následuje komparativní analýza, kterou přímo nadefinovali zástupci (jednatelé) vybraných dvou firem. Tato analýza zahrnuje parametry, které jsou pro tyto firmy nejdůležitější a to například cena a cenová politika, objem režijních nákladů na zaměstnance, portfolio zákazníků a profitabilita. Poté autorka nastíní PEST analýzu, tedy politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické faktory, které také určitým způsobem ovlivňují podnik.

V závěrečné části autorka provede SWOT analýzu a navrhne strategii pro firmu Trawas s.r.o. Následně navrhne doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku a faktory udržitelnosti.

2 TEORETICKO - METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

V dnešním podnikatelském světě opravdu není mnoho tak rozsáhlých, strukturovaných a přitom permanentně se měnících oblastí zkoumání, jako ta, kterou se vymezuje konkurenceschopnost. Co je jejím hnacím motorem? Existují tvrzení, že u výrobních firem se bez nových, inovativních, nákladově efektivních, designově zajímavých, uživatelsky přívětivých a zákaznický orientovaných produktů podnik v dnešní superkonkurenci jen těžko udrží. Je zároveň prokázáno, že ve stádiu vývoje produktu je definováno 70 – 80% výrobní nákladovosti, o ostatních výše uvedených parametrech produktu nemluvě. Pozdější náprava toho, co ve stádiu návrhu zanedbáme, stojí obvykle hodně peněz (neboť se hlavně u sériové výroby investuje do výrobních přípravků, forem a speciálních technologií). Tyto investice často blokují nápady na zlepšování toho, co bylo ve vývoji zanedbaného či přehlédnutého – hlavně kvůli pocitu, že je nutné náklady na vývoj a technickou přípravu výroby přece nejdříve amortizovat.

Podobná situace jako u výrobních podniků je i v oblasti služeb. Také zde se bez inovací, nákladově efektivních řešení, nových způsobů komunikace a orientace na zákazníka ve stále zmenšujících se segmentech firmy neobejdou. Nelze říci, že by konkurence a její tlaky byly ve službách výraznější než u výrobních podniků. Také oblast business to business (B2B) ovlivňuje stále silněji, což vede i k těm nejzásadnějším změnám v podnikání, jejichž pilíře se zdály být po desítky let neměnné.

Je jen málo produktů, kde jako zákazníci neočekáváme více, a tudíž se spokojíme s konstantní nabídkou téhož produktu bez jakýchkoliv změn fyzikálních, estetických či ekonomických parametrů po řadu let. Snad to platí u některých komodit, kde tuto „standardizaci“ nalezneme. U ostatních produktů většinou zákazníci očekávají změnu – obvykle k lepšímu. Často se jim produkt i prostě jen okouká. Konkurence ale zcela jistě přinese nové vlastnosti produktu. Nebo nám někdo produkt okopíruje a navíc jej nechá vyrábět v oblasti s levnějšími výrobními náklady. Proto je nezbytné čas od času produkt změnit (facelifting) či vyvinout produkt s novými, pokud možno originálními vlastnostmi a být vždy o krok napřed. (Košturiak, 2006)

Kde vzít ale inspiraci? Cest totiž může být celá řada. A jaké vlastně jsou parametry konkurenceschopnosti? Na tomto místě je nezbytné se jednotlivými parametry konkurenceschopnosti, jejich obsahem, mírou vlivu a validitou jak pro výrobní firmy, tak pro oblast služeb, popřípadě i ostatní sektory zabývat.

2.1 Parametry konkurenceschopnosti

Při analýzách konkurenceschopnosti, je citována celá škála parametrů pro podnikovou sféru a méně rozsáhlá škála parametrů je přisuzovaných celým ekonomikám. Přitom měření konkurenceschopnosti podnikům vůči jiným podnikům v dané zemi je jedna strana problému, měření konkurenceschopnosti takového podniku ve srovnání s podnikovou konkurencí v jiných státech je věcí druhou a otázka konkurenceschopnosti celého hospodářství ve srovnání s hospodářstvími ostatními je pak otázkou třetí. Každá z těchto situací má přitom svoje specifické postupy a v každém z těchto případů musí být celkové hodnocení postaveno na poněkud jiných základech. (Kislingrová, 2014)

Pro potřeby této práce autorka rozdělila oblasti analýz a k nim relevantní parametry konkurenceschopnosti do dvou oblastí. A to parametry, které svým bezprostředním okolím podniku můžeme označit jako mikroprostředí a druhou oblast parametrů, která pokrývá celé státní ekonomiky, které budeme označovat jako makroprostředí. V praxi nelze tyto oblasti rigorózně oddělit, neboť makroprostředí jako legislativa, daňová politika, sociální oblast vytváří bezprostřední podnikatelský rámec. Jasně vymezující mantinely, kde firmy mohou vznikat, rozvíjet se, stabilizovat svou činnost, ale i zanikat. Proto v dalších kapitolách této práce budeme v první řadě věnovat pozornost parametrům typickým pro mikroprostředí následně těm, které jsou rozhodující pro analýzy makroprostředí.

Dle Portera je konkurenceschopnost tvořena konkurenčními výhodami. *„Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, na kterých existuje. Konkurenční výhoda dává výhodu před konkurenty, vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro zákazníky, a která převyšuje náklady na její vytvoření. Tato definice je základ, ale poněkud konzervativní a těžkopádný.“* (Porter, 1993, s. 15)

Kotler říká, že „*konkurenceschopnost charakterizuje schopnost určitého subjektu (firmy, odvětví, celé ekonomiky či celého integrovaného bloku) prosadit se na trhu v sílící mezinárodní konkurenci. Jelikož je tento subjekt nucen v otevřené ekonomice konkurovat, a již doma či v zahraničí, tuzemským i zahraničním konkurentům, je obvykle pro definování konkurenceschopnosti používán výraz „mezinárodní konkurenceschopnost“*“. (Kotler, 2000, s. 71)

Jirásek hovoří o tzv. „konkurenčnosti“ (angl. competitiveness), která dle jeho názoru vychází z tržní rivalry. Definiuje ji jako „*pojem vyjadřující tržní potenciál podniku, odvětví, země ve střetu o postavení na trhu s jinými podniky, odvětvími, zeměmi. Za výsledek takového střetu pak považuje „schopnost dosahovat dobré postavení na trhu a na této úrovni si zajišťovat odpovídající prosperitu aspoň na krátkou až střední dobu“*“. (Jirásek, 2001, s. 48)

Mikoláš hovoří o konkurenceschopnosti ve vztahu k hodnotě podniku „*konkurenceschopnost je nutno chápat jako její obraz vnímaný (v podobě značky, identity, integrity, image, goodwill, apod.), jak jeho pracovníky, tak zákazníky, tak dodavatele, věřitele, konkurenty, kupce, veřejností atd. Hodnota tudíž nepředstavuje pouze sumu účetně evidovaných aktiv či pasiv. Takto vnímaná firma je chápána jako úspěšná, zdravá a prosperující. V této souvislosti je zřejmé, že konkurenceschopnost má velmi těsnou spojitost s hodnotou podniku“*“. (Mikoláš, 2005, s. 76)

2.1.1 Parametry konkurenceschopnosti mikroprostředí

Je s podivem, jaká velká škála parametrů konkurenceschopnosti mikroprostředí je citována v dílech různých autorů zabývajících se touto problematikou. Některé z nich odpovídají přímo proměnným základního marketingového mixu (product, place, promotion, price), případně i rozšířenému o proměnné marketingového mixu používaného ve službách (people, participants, physical evidence). Pro účely naší práce krátce popíšeme pouze hlavní parametry, které jsou průnikem nejčastěji citovaných škál parametrů konkurenceschopnosti jednotlivých autorů a ekonomů. Protože praktická část této práce bude věnována konkurenceschopnosti podniku, nikoliv konkurenceschopnosti jednotlivého produktu nebo služby, omezíme se v parametrech výhradně na oblast charakterizující podnik jako celek. I přes to, že konkurenceschopnosti výrobků nebo služeb se práce vyhýbat nebude.

a) Výkon a výkonnost podniku

Co je to výkonnost? Podle Šuláka je výkonnost „schopnost firmy co nejlépe zhodnotit investice vložené do podnikatelských aktivit. Tato definice vede k názoru, že podnikatelsky výkonná je pouze ta firma, která vykazuje dobré hospodářské výsledky. Toto pojetí se ukazuje být vzhledem k dané definici neúplné. Navíc podnikatelskou výkonnost hodnotí různí aktéři vystupující na trhu z odlišných hledisek. Jinak hodnotí podnikatelskou výkonnost vlastníci, jinak manažeři a jinak zákazníci firmy.“ (Šulák, 2003, s. 26)

Výkonnost podniku by mohla být definována jako výstup, který je poměřován ke vstupu „podnik“, tedy dle zákona k věci hromadného charakteru, která byla vstupem do podnikání. Cílem podniku by bylo zvětšovat se, tj. mít k dispozici více aktiv, měřítkem hodným sledování poté růst aktiv. Sofistikovanějším cílem by mohl být růst hodnoty aktiv ne v účetní podobě, ale v reálné, tedy růst tržní hodnoty firmy. Měření výkonnosti podniku omezuje měření na interní charakteristiky, do nichž vstupují pouze aktuální smluvní vztahy ze všech zainteresovaných trhů (kapitálu, práce i produktů a služeb). (Kislingerová, 2014)

Výkonnost podnikání jako činnosti umožňuje používat měřítka, která dovolují srovnání v prostoru (s jinými firmami) a rozšiřují i vnímají časového hlediska (růst ve srovnání s růstem HDP, popř. konkurence). (Kislingerová, 2014)

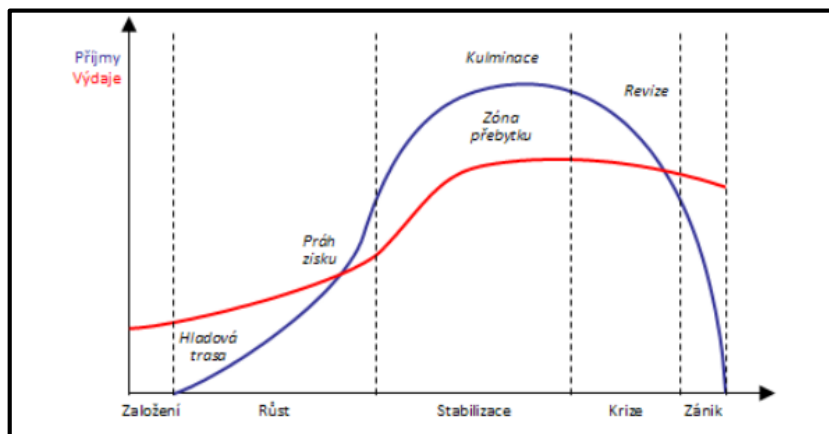
Pro sledování podniku z ekonomických hledisek budeme proto dále tyto dva pojmy považovat za ekvivalentní a budeme předpokládat, že sledování, měření a řízení činnosti podniku jako hospodářské organizační jednotky je provozováno a cílem zjištění a udržení jeho prosperity na základě vlastní činnosti.

Existuje celá řada samozřejmých měřítek výkonu a potažmo výkonnosti firmy, vědomě či nevědomky odvozených z cílů podniku – tím nejčastěji uváděným (i v zákoně) je již míněný zisk. Měřítko výkonu mohou být různá – jsou závislá minimálně na:

- Subjektu, který výkon měří,
- Aktuálních cílech podniku,
- Životním cyklu podniku,
- Účel existence podniku. (Kislingerová, 2014)

Jak již bylo řečeno jedna z charakteristik s přímým vlivem na výkonnost podniku je životní cyklus podniku. Znamená to, že pokud chceme opravdu detailně znát výkonnost podniku, nějakým způsobem z ní vycházet, je nezbytné mít informace o tom, v jakém životním cyklu se právě podnik nachází. Na **obrázku 2.1** je znázorněný životní cyklus podniku.

Obrázek 2.1 Životní cyklus podniku (Synek, 2002)



Z výše uvedeného je patrné, že analýza podniku je nezbytným krokem pro stanovení výkonnosti podniku. Je velmi důležitým východiskem pro celý projekt revitalizace podniku, což je cesta ke zvýšení výkonnosti podniku. Je zaměřena především na tyto oblasti:

- **personální audit** – zkoumá, zda je potřebný (ne vyšší ani nižší) počet dostatečně kompetentních (vzdělaných a zkušených) pracovníků na správných místech (tam kde budou v podniku nejvíce užiteční),
- **marketingovou analýzu** – zkoumá tzv. marketingový mix. Tzn. vztahem mezi jeho proměnnými produktem, cenou, propagací a distribucí – u služeb dále mezi lidmi, procesy a tzv. fyzickou přítomností,
- **analýzu managementu podniku** – zkoumá schopnosti a kapacitu managementu a vztahy mezi řízením a vedením,
- **analýza výrobního procesu podniku** – zkoumá kapacitu výroby ve vztahu k výrobním plánům, zkoumá přístrojové vybavení, jejich technologii, technický stav a nároky na vzdělávání personálu.

Podobným postupem jako výrobní podnik lze provést analýzu firmy podnikající ve službách, popřípadě jiných sektorech ekonomiky. (Kislingerová, 2014)

Z hlediska výkonnosti podniku a jejího zvyšování uplatňované zejména v revitalizačních projektech je cílový stav firmy definován jako tzv. „štíhlý podnik“, což je termín, který se v souvislosti výkonnosti firmy trvale zabydlel v manažerské terminologii. Štíhlost podniku znamená dělat jen takové činnosti, které jsou potřebné, dělat je správně hned napoprvé, dělat je rychleji než ostatní a utrácet při tom méně peněz. Štíhlost podniku je v tom, že děláme přesně to, co chce náš zákazník, a to s minimálním počtem činností, které hodnotu výrobku nebo služby nezvyšují. Být štíhlý tedy znamená vydělat více peněz, vydělat je rychleji a s vynaložením co nejmenšího úsilí. (Košturiak, 2006)

Takový „štíhlý“ podnik (**viz obrázek 2.2**) je vlastně cílem každé revitalizace a současně představuje stav, kdy je dosahováno maximální výkonnosti podniku. Štíhlost podniku je taky cestou pro trvalou udržitelnost konkurenceschopnosti firmy v tom nejširším slova smyslu. Ale ani nejlépe zvládnutá výroba, distribuce, ani vývoj nových výrobků nemůže zaručit, že podnik v konkurenci svými produkty a službami obstojí. Špičkové firmy se odlišují od běžných firem hlavně tím, že mají schopný management, který dobře vládne znalostmi podniku, kapacitou podniku a podporuje rozvoj podnikové kultury. Cílem managementu je tedy dosáhnout a následně udržet:

- Štíhlou výrobu,
- Štíhlá logistika,
- Štíhlý vývoj,
- Štíhlou administrativu. (Košturiak, 2006)

Obrázek 2.2 Schéma štíhlého a inovativního podniku (Vlastní zpracování dle Košturiak, 2006)



Štíhlá výroba – usiluje o zkrácení času mezi dodavatelem (vstupních materiálů a komponent) a zákazníkem tím, že odstraňuje plýtvání v procesech mezi nimi. V této oblasti se často používá termín kaizen převzatý z japonštiny, který v podstatě znamená změnu k lepšímu. Je to něco, o co by se měl snažit každý zaměstnanec. Prvky štíhlé výroby vedou k odstranění následujících forem plýtvání, které se mohou vyskytnout v každém výrobním podniku. Jsou to například:

- **nadvýroba** – vyrábí se příliš mnoho, nebo příliš brzo (produkt leží na skladě),
- **nadbytečná práce** – ve výrobě se vyskytují činnosti, které jsou ve vztahu k výrobku a jeho hodnotě zbytečné,
- **zbytečný pohyb** – pohyby materiálů, meziproductů, lidí, techniky, které nejsou pro výrobu nezbytné,
- **zásoby** – přesahují minimum potřebné pro plynulou výrobu,
- **čekání** – na součástky, materiál, informace, nástroje, apod.,
- **opravování** – odstraňování nekvality,
- **nevyužité schopnosti pracovníků** – jedná se o největší a nejčastější plýtvání podniku. (Košturiak, 2006)

Štíhlá logistika – přizpůsobování výroby a výrobků individuálním požadavkům zákazníků, růst, objednávání produktů prostřednictvím internetu, trend hromadné výroby na zakázku, jsou vlivy, které neustále zvyšují podíl logistiky na úspěchu nebo neúspěchu podniku. Štíhlý podnik tedy musí budovat i štíhlé logistické procesy, bez kterých není možné ani rozvíjet štíhlé procesy ve výrobě. Hlavní formy plýtvání v logistice jsou:

- **zásoby a nadbytečný materiál a komponenty** – materiál se dodává příliš brzo, je ho příliš mnoho, příčina je v nepřesné dokumentaci, chybách v plánování, nebo u dodavatelů,
- **zbytečná manipulace** – zbytečné přesuny materiálu, přeskladnění, přeprava,
- **čekání** – na součástky, materiál, informace, dopravní procesy,
- **opravování poruch** – v logistickém systému tzn. v dopravním, manipulačním nebo informačním systému,
- **chyby** – příprava materiálu a komponentu v nesprávném množství a čase,
- **nevyužité přepravní kapacity,**
- **nevyužité schopnosti pracovníků.** (Košturiak, 2006)

Štíhlý vývoj – vývoj výrobků a inovace jsou významným odlišením výrobce od ostatních konkurentů a bývá zpravidla základem rozhodování zákazníka, zda koupit nebo nekoupit. Zároveň dochází k plýtvání i zde. Všechny nadbytečné funkce výrobků, které neuspokojují potřebu zákazníka, a zákazník za ně musí platit, jsou plýtvání. V procesu vývoje dochází k plýtvání v oblastech:

- **vytváření nadbytečné dokumentace** – neexistuje systém kódování a archivace technické dokumentace. Tvoří se neustále nové výkresy výrobků, postupy, přípravy, náradí, i když již byli v minulosti vytvořeny a dali by se použít, třeba jen z části,
- **hledání dokumentace a informací** – Zbytečné telefonáty, e-maily, hledání v počítačové síti, archívu,
- **čekání** – na informace a materiál,
- **zbytečné chození** – návštěvy na dalších odděleních, upřesňování zadání, získávání dodatečných informací,
- **změny v dokumentaci, korekce, odstraňování chyb** – nejasné nebo nesprávné specifikace z obchodního oddělení, zpětné vazby z výroby,
- **ztráty času** – na zbytečných poradách a nesprávným řízením,
- **zbytečná práce** – zbytečné statistiky, výkazy, podklady, zbytečné činnosti vyplývající z nejasných postupů, přelévání dokumentace mezi různými počítačovými systémy. (Košturiak, 2006)

Štíhlá administrativa – průzkumy z podniků ukazují, že více než 50% průběžné doby zakázky, tvoří činnosti v oblasti administrativy. Hlavní formy plýtvání v administrativě, na které je potřeba se zaměřit jsou

- **nadbytek informací, jejich příprava a zpracování** – více informací než zákazník potřebuje, další procesy, zprávy a protokoly, které nikdo nečte, zbytečné kopie a informace,
- **přeprava zbytečných informací** – přenášení dokumentu k podpisu, ke kopírování, nošení šanonu,
- **zbytečný pohyb na pracovištích** – lidé sedí ve vzájemně vzdálených prostorách, hledání podkladů, nevhodný layout (nevhodné uspořádání),

- **hledání času, čekání** – nespolehlivý spolupracovníci, kteří neplní termíny, nedostupnost přístrojů, faxy, emaily, dopisy, čekání na odpověď, nebo rozhodnutí nadřízeného,
- **složité postupy, nebo nesprávná práce** – byrokratické směrnice, špatné nastavení software a jeho neznalost, zábava na internetu, nesmyslné reporty, duplicitní zadávání informací, přelévání dat mezi různými programy,
- **zásoby** – na stolech, v odpadkových koších, v počítačích, položky čekající na zpracování, nepřečtené emaily, podklady z ukončených projektů, nepotřebné databáze,
- **chyby** – v papírech a informačních systémech, nečitelné faxy, neúplné specifikace, chybná data, pravopisné chyby, nedostatečně definované úkoly. (Košuriak, 2006)

Koncept „štíhlého podniku“ tedy pokrývá, a svými doporučeními i řeší, ty oblasti, ty parametry konkurenceschopnosti, které lze komprimovat do výkonnosti firmy. Těmito parametry konkurenceschopnosti zde jsou zejména: produktivita práce, celková efektivita, náklady, kvalita, logistika a distribuce v chápání její technologie, oblast podpory a podnikových režii včetně lidských zdrojů.

Komplementem k širokému pojetí výkonnosti podniků pokrývající celou řadu relevantních parametrů konkurenceschopnosti je další podobě široce pojatý koncept vzájemně provázaných parametrů konkurenceschopnosti a to je marketing.

b) Marketingový koncept

Základem marketingového konceptu firmy je jeho tzv. marketingový mix. Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které ve firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. (Kotler, 2004)

Marketingový mix, představuje a konkretizuje všechny kroky, které podnik dělá, aby vzbudil nebo podpořil poptávku po daném produktu. Tyto kroky lze rozdělit a obsahově zahrnout do čtyř oblastí zastupovaných v marketingovém mixu čtyřmi proměnnými, v angličtině se označují tyto proměnné jako 4P (product, price, place, promotion).

Produkt (Product) – Označuje nejen samotný výrobek nebo službu (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image, výrobce, značku, záruky, služby, a další důležité faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.

Cena (Price) – Je hodnota vyjádřena v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny, podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru.

Místo (Place) – Uvádí, kde a jak bude produkt prodáván, popisuje distribuční cesty, dostupnost distribuční sítě, zásobování a dopravu.

Propagace (Promotion) – Říká jak se spotřebitelé o produktu dozví - od přímého prodeje, přes public relations, reklamu a podporu prodeje. (Kotler, 2004)

U podniku produkt neoznačuje jen výrobek, ale může označovat také službu. Navíc zahrnuje i všechny služby dodávané s výrobkem (instalace, pozáruční servis). Účinný marketingový mix, kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle. Je to soubor osvědčených nástrojů k realizaci firemní strategie. Neznamená to tak, že v podnicích používáním marketingového mixu nedochází k chybám. Právě ty by měli být v rámci revitalizačního projektu v daném podniku odstraněny. Jednou ze základních chyb je používání marketingového mixu jako strategické pomůcky, znamená to, že marketingový mix je v podniku vnímán jako ten nejdůležitější, se kterým je potřeba něco dělat. Ve skutečnosti však dříve, než může být marketingový mix použit, je nutné v předstihu vyřešit oblast problémů, které se zkráceně říká STP (segmentation, targeting, positioning).

Segmentace (segmentation) - je přesně určit skupiny zákazníků pro které jsou výrobky určeny, které zpravidla spojují podobné potřeby, a které vykazují podobné nákupní chování. Takovým skupinám se říká segment trhu.

Zacílení (targeting) – zjištění jací jsou naši potenciální zákazníci, na co reagují, jak s nimi budeme nejlépe komunikovat, jak je obsluhovat.

Umístění (positioning) – předkládá hodnoty, které si veřejnost musí spojit s produktem. (Kotler, 2004)

Jestliže firma neprovede umístění dobře, zákazníci nebudou vědět, proč nakupovat zrovna u této firmy. Klidně koupí i konkurenční produkt. Právě v této oblasti dělají podle posledních průzkumů trhu, firmy zaměřené na konečného zákazníka v oblasti marketingu, nejčastější chyby. Z uvedených důvodů je pro podnik nezbytné využít služeb zpravidla externích marketingových specialistů, jejichž úkolem je navrhnout kroky k vyřešení těchto předpokladů tvorby vlastního marketingového mixu. Marketingový mix je tedy souborem realizačních kroků, jak dosáhnout úspěchu na trhu, ale neřeší vlastní strategii, kterou vymezuje právě oblast STP. Marketingový mix je odlišný u firem, které jsou svými produkty a službami zaměřené na firmy **Business to Business** (B2B marketing) a v případě, kde na jedné straně stojí podnik a na druhé koncový zákazník se jedná o **Business to Customer** (B2C marketing). (Horváth, 2002) Srovnání těchto odlišných přístupů uvádí následující **tabulka2.1.**

Tabulka 2.1 Odlišné přístupy na trzích B2B a B2C (Vlastní zpracování dle Horvátha, 2002)

	B2B marketing	B2C marketing
Motivace k nákupu	Zákazníci v oblasti průmyslového marketingu nakupují zboží proto, aby jej mohli dále použít pro svůj vlastní zisk (předprodat nebo použít jako dílčí součást či materiál na výrobu jiného produktu, které potom pro zisk prodají),	Koncoví zákazníci nakupují zboží pro svou osobní spotřebu, nikoliv s vidinou dalšího zisku.
Stimulace poptávky	Poptávku na B2B trhu nelze příliš stimulovat slevovými a podobnými akcemi v rámci podpory prodeje. Poptávka závisí na tom, kolik má firma svých vlastních zakázek, podle nich se rozhoduje, kolik materiálu nebo služeb potřebuje.	Výše poptávky na klasickém trhu s koncovými zákazníky je citlivá na slevy a další opatření v rámci podpory prodeje.
Cílová skupina	Segment B2B zákazníků je mnohem užší, většinou jej představují konkrétní firmy, za nimiž stojí konkrétní lidé.	V klasickém marketingu jde většinou o komunikaci s masou lidí, k jejichž oslovení je třeba využít masové propagace (nejčastěji reklamy).
Nákupní chování	Nákupní rozhodování na B2B trhu je racionální, účastní se ho více lidí a je systematické.	Koncoví zákazníci se o nákupu rozhodují impulzivně, nákup je často motivován emocemi.
Objemy nákupů	V oblasti B2B trhu platí, že méně zákazníků (firem) nakupuje velké objemy zboží. V zásadě jde o takové množství zboží, které sám B2B zákazník (firma) není schopna sama spotřebovat. Navíc už víme, že to není ani jejím záměrem.	Na B2C trhu naopak více zákazníků nakupuje menší množství zboží, obvykle jen pro svou vlastní osobní spotřebu, popř. spotřebu členů rodiny či přátel.
Distribuční cesty	B2B trhy se také vyznačují mnohem kratšími distribučními řetězci, kdy zboží projde rukama mnohem méně prostředníků.	U běžného spotřebního zboží se lze setkat s dlouhými distribučními cestami, kdy musí zboží, než se dostane ke koncovému zákazníkovi, projít od výrobce, přes velkosklady až po maloobchody.

Jedním z vážných nedostatků při používání marketingového mixu, je jeho stereotypní používání na každý případ. Každý marketingový krok má však být kreativní a inovativní. V této souvislosti je známý výrok Druckera, který říká: „*Podnikání má dvě – a pouze dvě – základní funkce: marketing a inovaci. Marketing a inovace plodí výsledky: vše ostatní jsou náklady.*“ (Drucker, 2002, s. 54)

Dalším problémem je jistá staticita marketingového mixu. Marketing, zejména ve službách, je dynamický obor, kdy jednotlivé obory postupem času různě nabývají a ztrácejí na síle. Marketingový mix obsahující 4 proměnné - 4P je v této podobě pro služby příliš jednoduchý. Firmy s propracovaným marketingem a zejména ve službách začali využívat jiné, daleko složitější modely. Ty pak v marketingu služeb zahrnují tři další proměnné, resp. tři další P. A to: Personnel (zaměstnanec), Process (proces), Physical evidence (fyzický důkaz).

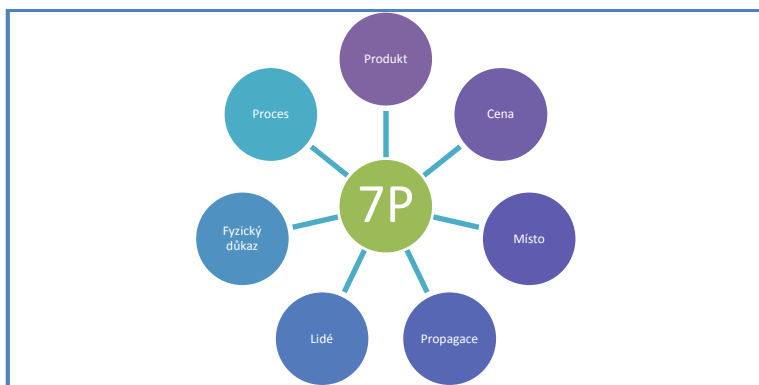
Personnel (zaměstnanec) – všichni si stále více uvědomujeme skutečnost, že firmy nefungují jen díky hezkým sídlům, výkonným informačním systémům, cenám svých produktů, ale díky kvalitě a angažovanosti jejich lidských zdrojů tzn. zaměstnanců. V každé organizaci nabízející služby, např. v bankách, má pro úspěch jakékoliv strategie či politiky, zásadní důležitost proměnná „lidé“. Služba svou povahou obvykle vyžaduje fyzickou přítomnost dvou osob. I když při vybírání peněz z bankomatu není nutná přítomnost prodejce, předcházelo tomu okamžik, kdy se klient rozhodl otevřít si bankovní účet. U toho museli být dva lidé. Důležitost výběru zaměstnanců ve společnostech poskytujících služby, je vidět na skutečnosti, že schopnost prodávat, závisí na kvalitě prodejce, způsobu používání komunikačních technik, jeho obeznámenosti s produktem, vystupováním. Z tohoto důvodu, firmy podnikající ve službách, systematicky školí své zaměstnance a to zejména ty, kteří přicházejí do přímého kontaktu se zákazníky. (Torres, 1998)

Process (proces) – podniky se stále více starají o to, aby stejný požadavek, byl vyřizován vždy stejným způsobem, bez ohledu na to kde, nebo kým. Aby se toho dosáhlo, je nutné stanovit pravidla postupů a zaměstnanci musí být přinuceni se s těmito pravidly ztotožnit, respektovat je a dodržovat. S vývojem struktury organizace společnosti, se musí vytvářet účinnější postupy, jiné neustále kontrolovat a také od některých upustit. Z hlediska provázanosti vnitropodnikových procesů je proměnná proces stále častěji používána v marketingovém mixu, nejen v podnicích podnikajících ve službách. (Torres, 1998)

Physical evidence (fyzický důkaz) – dnes se již všechny podniky zajímají o tvorbu svého image a image svých produktů. Mají zájem na tom, aby jejich přítomnost byla evidentní, aby byla znát. Vytvářejí proto symboly pro identifikaci svých služeb a sebe samých. Není náhodou, že některé firmy začali měnit svá loga, barvy, svá sídla, aby vytvořili přitažlivější image. Ze služeb je tento trend nejvíce vidět u firem zaměřených na finanční služby a služby v oblasti reklamy. (Torres, 1998)

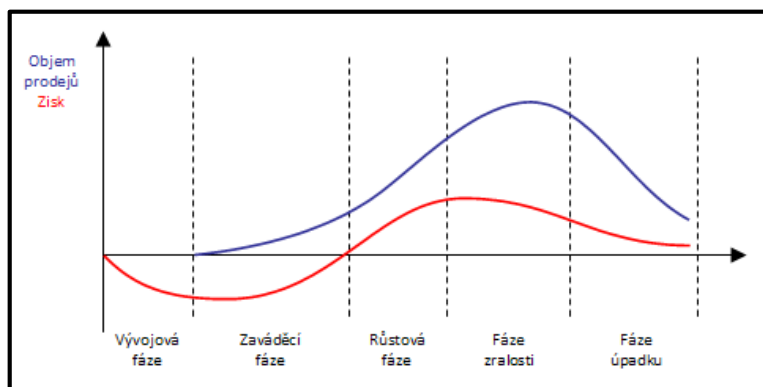
Marketing ve službách charakterizovaný proměnnými 7P, vytváří společný koncept pro obchodní strategii celého podniku. Obsah jednotlivých proměnných a jejich vzájemné postavení je i zadáním pro tvorbu a vývoj nových služeb. Na **obrázku 2.3** můžeme vidět koncept obchodní strategie podniku ve službách.

Obrázek 2.3 Koncept obchodní strategie podniku ve službách (Vlastní zpracování dle Kotlera, 2004)



Velmi důležitou se u služeb stejně jako u výrobků začíná jevit inovace a neustálá změna v nabídce produktů. Tak jako podnik, tak i výrobek, či služba jako produkty mají svůj životní cyklus, který od zavedení růstu viz **obrázek č. 2.4** Životní cyklus produktu.

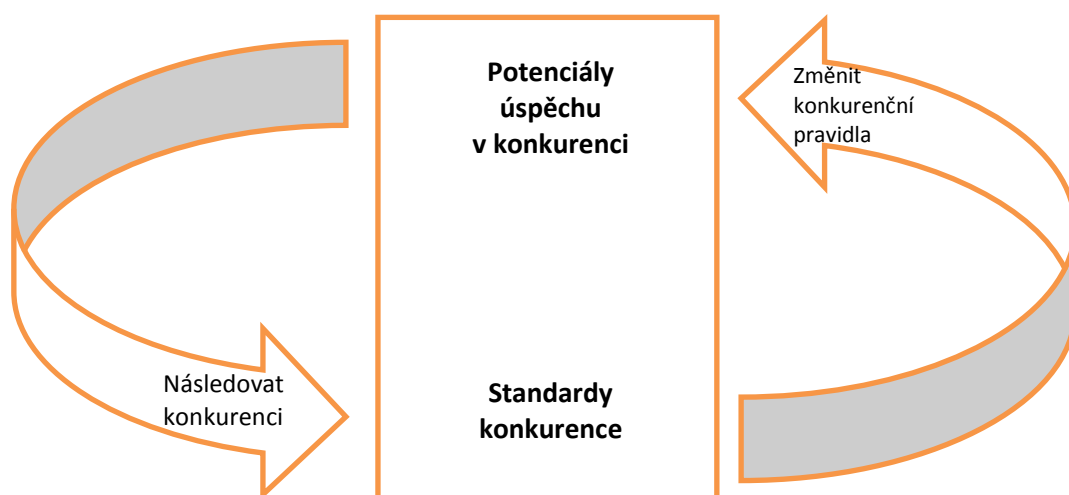
Obrázek 2.4 Životní cyklus produktu (služby) (Synek, 2002)



Jak jde vidět na obrázku, životní cyklus produktu má několik fází, od doby zrodu nového produktu až po sestup. Křivky ukazují vývoj prodejů a také zisku. Životní cyklus produktu v oblasti služeb je daleko rychlejší (kratší), než je tomu u výrobků hmotných. Proto je neustále nutné u produktů zkoumat, jak se vyvíjí poptávka po tomto produktu, kam právě konkurence tlačí jeho cenu, jak v čase reagují zákazníci na kvalitu služby. Toto vše má jeden cíl: zavádět na trh další a další služby nebo jejich inovace, aby poměry mezi těmi, které jdou na trh, které jsou ve fázi růstu, zralosti a sestupu byly takové, že stále přinášejí firmě zisk a stabilní pozici na trhu.

V rámci obou konceptu výkonnosti firmy i marketingového konceptu hovoříme o oblasti tvorby a podpory ziskových potenciálů resp. o vybraných kritických faktorech úspěchu v rámci konkurence (**viz obrázek 2.5**). Ziskové potenciály se mohou projevit tak, že podnik využívá své schopnosti takovým způsobem, jakého konkurence není schopna (chápání strategie ve smyslu orientace na zdroje), nebo že zpracovává tržní segmenty takovým způsobem, který konkurence není schopna napodobit (průmyslově ekonomické chápání strategie). (Horváth, 2002)

Obrázek 2.5 Potenciály úspěchu v konkurenci a standardy konkurence
(Vlastní zpracování dle Horvátha, 2002)



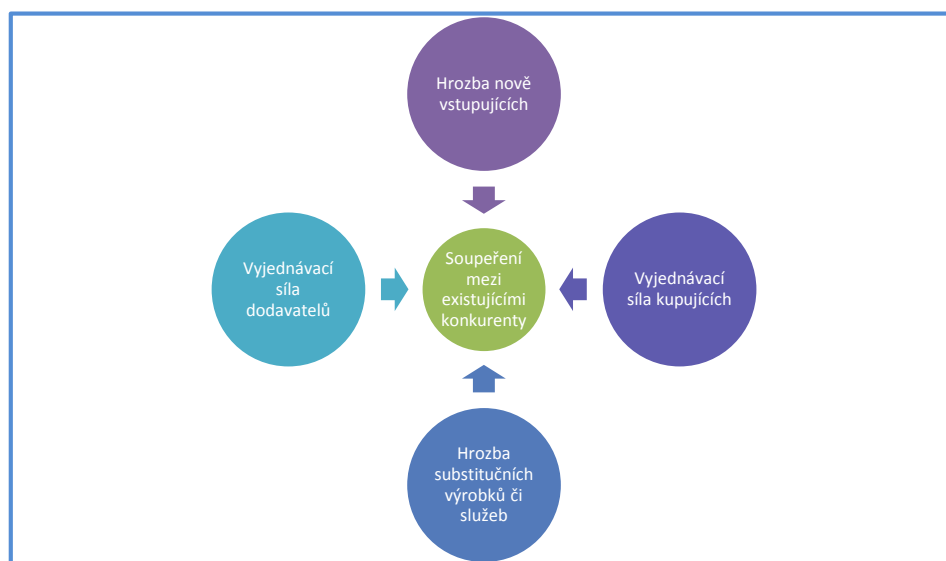
Standards konkurence vytvářejí v konkurenčním prostředí protiváhu k ziskovým potenciálům. Standards pak představují základní faktory nebo zákonná kritéria, která musí podnik respektovat a splnit proto, aby se vůbec mohl konkurenčního boje zúčastnit. Ziskové potenciály se mohou změnit ve standards – například v případě, když konkurenti mají v příslušných oblastech podobné kompetence. Diferenciace pak již není možná. (Horváth, 2002)

Ve výše uvedené kapitole byla vybranými parametry definována část okolí podniku. Podnikové okolí lze rozdělit na vnější a vnitřní, v této kapitole jsme si všímali, jak vnitřního podnikového okolí, tak té části podniku, která se nazývá mikrookolí.

Každý podnik vykonává určitou činnosti v rámci odvětví. Odvětví je souhrn podniků, které v oblasti podnikání dělají totéž. Síly, které působí na chování podniku v odvětví, vymezují podnikové mikrookolí. Podnik je schopen do značné míry tyto síly ovlivňovat.

Jako hlavních 5 sil uvádí Michael E. Porter – intenzitu soupeření mezi existujícími konkurenty vyjednávací sílu kupujících (zákazníků daného odvětví), vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu náhražek (substitutů) a hrozba konkurentů nově vstupujících do odvětví (newcomers). Tyto určují strukturu odvětví, což je velice důležitá myšlenka, která možná vypadá akademicky, avšak má velice praktické důsledky a uplatnění. Názorněji vyjadřuje **obrázek 2.6** Struktura odvětví: pět sil. (Magretta, 2012)

Obrázek 2.6 Struktura odvětví pěti sil (Vlastní zpracování dle Magretty, 2012)



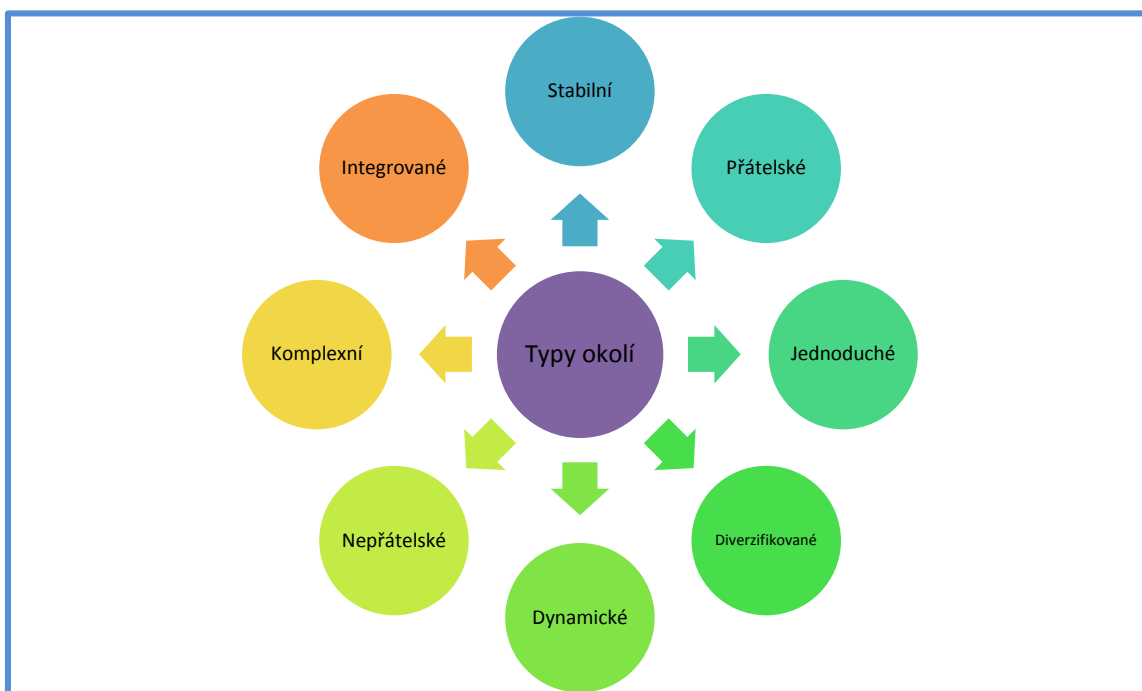
Vedle odvětví musí být podnik umístěn v prostoru. Jako další faktor vnějšího okolí je proto nutno posuzovat lokalizační faktory. Stejně tak je i každý podnik, součástí ekonomického systému země, ve které působí. Do národního okolí patří charakter vlády, její stabilita, právní prostředí, sociálně-ekonomický charakter společnosti, ekonomická situace, charakter produktů a používaných technologií. Na všechny země pak působí procesy globalizace světové ekonomiky, i ty představují faktory vnějšího okolí, ke kterým musí podnik přihlížet. Komplexní pohled na podnikové okolí je vidět z **obrázku 2.7**. Komplexní podnikové okolí. (Dvořáček, 2012)

Obrázek 2.7 Komplexní podnikové okolí (Vlastní zpracování dle Dvořáčka, 2012)



Okolí podniků může být pak z hlediska komplexnosti jednoduché a složité a z hlediska vývoje v čase lze okolí chápat také jako statické a dynamické. Další členění typů okolí pak přibližuje **obrázek 2.8**. Typy okolí (Dvořáček, 2012)

Obrázek 2.8 Typy okolí (Vlastní zpracování dle Dvořáčka, 2012)



2.1.2 Parametry konkurenceschopnosti makroprostředí

V předchozích kapitolách je mikrookolí představováno faktory, na které podnik může mít určitý vliv. Na druhé straně makrookolí zahrnuje faktory, které na podnik působí, ale podnik je nemůže ovlivňovat, i když tyto faktory mohou mít na podnik rozhodující vliv. Jsou to faktory dané, nezávislé na působení podniku na trhu.

Existuje řada koncepcí konkurenceschopnosti a řada navrhovaných mechanismů jak konkurenceschopnost zvyšovat. Všechny politické reprezentace ve vyspělých zemích a vlastně podobně i ve státech rychle rostoucích definují nějakým způsobem svoji snahu vytvářet v rámci národní ekonomiky prostředí přátelské pro podnikání. Všechny tyto projekty jsou však obvykle limitovány reálným nedostatkem finančních prostředků ve veřejných rozpočtech, čímž je za prvé omezená jakákoliv snaha ponechat podnikům větší množství vydělaných peněz a tím posílit jejich možnost investovat a expandovat na druhé straně jsou pak tímto způsobem dány limity financování rozvojových projektů a dotování podnikatelských záměrů. Existuje i koncepce konkurenceschopnosti založená na vytváření parametrů hospodářského prostředí země, ale i tradiční a obvyklý postup založený na minimalizaci korporátního zdanění, což v rámci ekonomických bloků může dospět až do stavu daňového dumpingu. Vedle toho existují i modernější koncepce konkurenceschopnosti. Takže lze konstatovat, že na konkurenceschopnost podniku v makrookolí má vliv celá řada faktorů, kdy pro účely této práce popíšeme některé z nich. (Kislingerová, 2014)

a) Politicko-právní faktory

Politicko-legislativní faktory vymezují pravidla hry pro činnost podniků. Jedná se o instituce, tak zákony. Do politických faktorů patří především

- typ vlády a její stabilita,
- svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce,
- regulace a deregulace ekonomiky a trendy regulace a deregulace,
- pravděpodobné změny v politickém prostředí. (Bělohlávek, 2006)

b) Ekonomické faktory

Ekonomické faktory se mění v průběhu času

- fáze ekonomického cyklu,
- vývoj cen a koupěschopné poptávky,
- hospodářská politika vlády.

Jsou relativně stabilní

- charakter ekonomiky (tržní, centrálně řízená),
- úroveň ekonomiky,
- konkurenceschopnost ekonomiky,
- disponibilní zdroje ekonomiky atd. (Bělohlávek, 2006)

c) Sociálně-demografické faktory

Do této skupiny faktorů patří především

- historické pozadí,
- systém hodnot (spotřeba, šetření, kvalita života),
- množství a kvalita pracovní síly,
- věková, pohlavní, náboženská aj. struktura,
- vzdělávací soustava a její úroveň,
- rozdělování příjmů (důchodů, renty) ve společnosti. (Bělohlávek, 2006)

d) Technicko-technologické faktory

Patří zde informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. Technologie podmiňují konkurenční schopnost podniku, lze je klasifikovat na

- Základní – může je používat jakýkoliv podnik,
- Klíčové – nejsou v dosahu všech podniků a umožňují produkovat buď s nižšími náklady, nebo nabízet produkty odlišné.
- Rodící se – jsou v první fázi rozvoje a obsahují vysoký možný potenciál budoucích klíčových technologií. (Bělohlávek, 2006)

Tabulka 2.2 Faktory PEST analýzy (Vlastní zpracování dle Bělohávk, 2006)

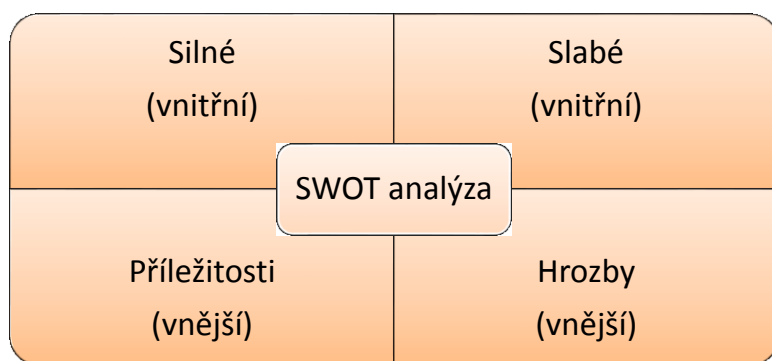
Politicko-legislativní faktory Zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony) Ochrana životního prostředí Ochrana spotřebitele Daňová politika Regulace zahraničního obchodu Protekcionismus Pracovní právo Politická stabilita	Ekonomické faktory Trendy HDP Hospodářské cykly Devizové kurzy Kupní síla Úrokové míry Inflace Nezaměstnanost Průměrná a minimální mzda Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory Demografický vývoj Změny životního cyklu Mobilita Úroveň vzdělání Přístup k práci a volnému času	Technologické vlivy Vládní podpora vědy a výzkumu Celkový stav technologie Nové objevy Změny technologie Rychlost zastarávání

Přístup k analýze makrookolí se od 80. let označuje jako PEST analýza. Zkratka PEST odpovídá (P) politicko-legislativním, (E) ekonomickým, (S) sociálně-demografickým a (T) technicko-technologickým faktorům (**viz tabulka 2.2**). S postupem času se okruh zkoumání makrookolí začal rozšiřovat o další faktory a z PEST analýzy se stala PESTLE či PESTEL (politické, ekonomické, sociálně-demografické, technicko-technologické, legislativní a environmentální faktory), dále se lze setkat s analýzou PESTLIED, kde k základu PEST jsou přidány faktory legislativní, internacionální, environmentální a demografické. Ke zkoumání makrookolí se rovněž přistupuje pomocí metod STEEPLE a SLEPT, přičemž v prvním případě se jedná o sociálně-demografické, technologické, ekonomické, environmentální, politické, legislativní a etické faktory, ve druhém pak o faktory sociálně-demografické, legislativní, ekonomické, politické a technicko-technologické. (Bělohávek, 2006)

2.1.3 SWOT analýza

Pro analýzu makrookolí je vhodné a snadné využít SWOT analýzu a LONG-PEST, obě metody jsou podobné, neboť jedna i druhá se zaměřují na identifikaci faktorů okolí, které mohou působit na podnik. Pro účely této práce popíšeme pouze SWOT analýzu (analýza pest byla popsána v předešlém textu), nebo právě jí využijeme i v praktické části této bakalářské práce. SWOT analýza není nic jiného, než jednoduchý přístup, který posuzuje vnitřní a vnější okolí příslušného podniku. SWOT je zkratkou pro čtyři kategorie faktorů okolí – silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Silné a slabé stránky jsou spojeny s vnitřním okolím, zatímco příležitosti a hrozby s okolím vnějším. Zaměření metody SWOT přibližuje **obrázek 2.9** Podstata SWOT analýzy.

Obrázek 2.9 Podstata SWOT analýzy (Vlastní zpracování dle Dvořáček, 2012)



Za určitou nevýhodu metody SWOT je považována její staticnost vzhledem k měnícímu se prostředí. Ze SWOT analýzy lze odvodit tyto základní strategie

- SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí (ofenzivní),
- WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí (defenzivní),
- ST – využití silných stránek k odstranění ohrožení (mírně ofenzivní),
- WT – minimalizace slabých stránek a vynutí se ohrožení (zůstatková). (Dvořáček, 2012)

3 PŘEDSTAVENÍ ZKOUMANÉ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola se zabývá vymezením odvětví svozu, nakládání a likvidace speciálních druhů odpadu, v němž podniká zkoumaná společnost. Na základě vymezení odvětví je lépe pochopitelná činnost společnosti. Samotná společnost je v základních ukazatelích představena ve druhé části této kapitoly.

3.1 Popis odvětví svozu, nakládání a likvidace speciálních druhů odpadu

Pro účely této práce bylo vybráno odvětví nakládání s nebezpečnými odpady, které jsou buď infekční, toxické, tzv. biohazard odpady a ostatní. Zdrojem těchto odpadů je většinou oblast zdravotnictví. Nakládání s nebezpečnými odpady ve zdravotnictví může být příčinou vzniku onemocnění nebo poranění. Riziko vyplývá z možných nebezpečných vlastností odpadu. Odpady obsahují především infekční agens, genotoxické látky, toxické chemické látky, nepoužitelná léčiva, radioaktivní látky a ostré předměty. Odpad může ohrozit pacienty, zdravotnický personál, pomocný personál i personál, který se zabývá shromažďováním, přepravou a likvidací odpadu. Může ohrozit veřejné zdraví i životní prostředí. Riziko není možno posuzovat obecně, ale vždy je nutno vycházet ze specifických podmínek konkrétního zdravotnického zařízení. Největší riziko však souvisí vždy s nakládáním s infekčními odpady, toxickými odpady a ostrými předměty. Základním předpokladem minimalizace zdravotních a environmentálních rizik v celém cyklu nakládání s odpady je řízený způsob nakládání s odpady, a to v jednotlivých krocích, od třídění odpadů v místě vzniku (odděleného shromáždění odpadů), přes jejich transport (svoz), až po jejich bezpečnou likvidaci dle druhů odpadu. Velký význam v bezpečném nakládání s odpady má třídění nebezpečných odpadů od odpadů ostatních, které nevyžadují zvláštní způsob nakládání ani likvidace. Riziko odpadů ze zdravotnictví se snižuje s implementací kompletního a bezpečného systému třídění, sběru, transportu, shromažďování a likvidace. Je nutné zdůraznit, že podobné druhy odpadů vznikají i v jiných než zdravotnických zařízeních a to například v zařízeních sociální péče jako jsou např. domovy důchodců a domy s pečovatelskou službou, které většinou spadají pod rezort Ministerstva práce a sociálních věcí. Dalšími zařízeními, kde vznikají podobné druhy odpadů, jsou protidrogová centra, tetovací salóny, nehtová studia, kosmetické salóny a kadeřnictví.

Pro danou oblast existuje relevantní legislativa, která je pravidelně aktualizována a která přesně definuje:

- **přesné parametry** míst pro krátkodobé soustředování odpadů do shromažďovacích prostředků v místě jejich vzniku,
- **shromažďovací prostředky** jako jsou nádoby, kontejnery nebo obaly určené ke shromažďování zejména nebezpečných odpadů, které splňují obecné technické požadavky kladené na shromažďovací prostředky nebezpečných odpadů nebo chemických látek,
- **shromažďovací místo** je místo určené ke shromáždění odpadů ve shromažďovacích prostředcích před dalším nakládáním s nimi, při jeho volbě musí být zohledněny otázky bezpečnosti při jeho obsluze, požární bezpečnosti, čištění, jeho dostupnosti a možnosti obsluhy mechanizačními a dopravními prostředky,
- **skladování odpadů** je přechodné umístění odpadů, které byly soustředěny (shromážděny, sesbírány, vykoupeny) do zařízení k tomu určeného a jejich ponechání v něm,
- **skladovací prostředky** jsou určené pro přechodné umístění malého množství odpadů (například chladničky nebo chladicí boxy), musí splňovat základní technické požadavky uvedené v prováděcím předpisu; jejich velikost musí odpovídat množství produkováných odpadů a frekvenci jejich soustředování,
- **dekontaminační zařízení** je zařízení k úpravě odpadů, při které dochází k částečnému nebo úplnému odstranění živých mikroorganismů pomocí dekontaminačních postupů,
- **dekontaminace odpadů** je řízená úprava odpadů v dekontaminačním zařízení za účelem odstranění nebezpečných vlastností odpadů,
- **evidence odpadů** zahrnuje povinnost původců a oprávněných osob vést průběžnou evidenci o odpadech a způsobech nakládání s odpady.

3.1.1 Právní rámec nakládání se speciálními odpady

Nakládání s odpady ve zdravotnictví se obecně řídí

- zákonem č. 185/2001 sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláškou MZP a MZ č. 376/2001 sb., hodnocení nebezpečných vlastností odpadů,
- vyhláškou MZP 381/2001 sb., kterou se stanoví Katalog odpadů, Seznam nebezpečných odpadů, seznamy odpadů a států pro účely vývozu, dovozu a tranzitu odpadů a postup při udělování souhlasu k vývozu, dovozu a tranzitu odpadů,
- vyhláškou MZP 383/2001 sb., o podrobnostech nakládání s odpady,
- vyhláškou MŽP 294/2005 sb., o podmínkách ukládání odpadu na skládky a jejich využívání na povrchu terénu.

K těmto zákonům a vyhláškám existuje celá řada dalších nebo souvisejících zákonů, vyhlášek a směrnic nebo realizačních pokynů, jako je např. zákon č. 258/2000 sb., o ochraně veřejného zdraví, zákon č. 86/2002 sb., o ochraně ovzduší atd.

Nakládat s nebezpečnými odpady ze zdravotnictví může původce odpadu (zdravotnické zařízení) pouze se souhlasem krajského úřadu (v případě produkce více než 100 tun nebezpečného odpadu za rok) nebo obecního úřadu obce s rozšířenou působností (v případě produkce méně než 100 tun nebezpečného odpadu za rok) ve smyslu § 16 odst. 3 zákona. V případě, že je provozovatelem zařízení ke sběru nebo výkupu, tohoto souhlasu není třeba, jestliže je problematika nakládání řešena souhlasem k provozování zařízení dle § 14 odst. 1 zákona. V případě, že původce nakládal v posledních 2 letech s nebezpečnými odpady v množství větším než 100 t nebezpečných odpadů za rok, je povinen zajišťovat odborné nakládání s odpady prostřednictvím odborně způsobilé osoby – odpadového hospodáře, a to ve smyslu § 15 zákona. Původce odpadu je současně povinen postupovat při nakládání s odpady podle zvláštních předpisů.

Zvláštní pokyny vymezují parametry pro identifikaci odpadů i jejich kategorizaci, třídění a sběr, způsobů manipulace s nimi, druhy předepsaných obalů pro transport, jejich značení a další technické a logistické požadavky. Tyto také určují maximální doby pro shromažďování infekčního odpadu, jak v zimním, tak v letním období.

3.1.2 Právní rámec pro podnikání subjektů působících na trhu svozu a likvidace speciálních odpadů

Přeprava odpadů ze zdravotnického zařízení ke konečné likvidaci mimo areál zdravotnického zařízení se řídí **ADR předpisem**. Nebezpečné látky jsou podle dohody rozdělené do výlučných tříd a kategorií. Odesílatel, v tomto případě původce odpadů, je povinen podle ADR předpisu odpady zejména zatřídit, zabalit a označit nebezpečné věci, dodržet všechna ustanovení o zákazu společné nakládky, pokud ji provádí. Dále nesmí předat k přepravě nebezpečné věci, jejichž přeprava není povolena a musí předat dopravci v písemné formě pokyny pro řidiče. Je povinen správně vyplnit údaje v nákladním listě, přezkoumat před nakládkou průvodní doklady a provést vizuální kontrolu, zda vozidlo a jeho zařízení splňují předepsaná ustanovení. Musí označit kontejnery a zabezpečit předepsané školení ostatních osob, které se podílejí na přepravě.

Dopravce je povinen používat pouze vozidla, která jsou k přepravě nebezpečných věcí způsobilá. Musí zabezpečit, aby řidič měl povinnou výbavu včetně výstražných oranžových značek, případně bezpečnostní značky. Pokud je předepsáno, musí zajistit přítomnost závozníka a zabezpečit, aby přepravu prováděli pouze proškolení řidiči ve smyslu předpisu. Musí zabezpečit i předepsané školení ostatních osob, které se podílejí na přepravě. Dopravce musí zajistit, aby řidič měl během přepravy všechny průvodní dokumenty, funkční hasicí přístroje a další povinnou výbavu vozidla. Nesmí převzít k přepravě věci, jejichž obal je poškozený nebo netěsný. V písemných pokynech pro řidiče musí být uvedena opatření pro nehody a mimořádné události. V případě nakládky, vykládky a manipulace musí zajistit, aby řidič dodržel všechny předpisy týkající se těchto činností.

Evidence při přepravě odpadů ze zdravotnictví se vede v souladu s § 40 zákona č. 185/2001 sb., O odpadech a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Současně s požadavky předpisu je nutné dodržet dobu pro odstranění odpadů ze zdravotnictví. Maximální doba mezi shromážděním infekčních odpadů a jejich odstraněním je stanovena v zimním období na 72 hodin a v letním období na 48 hodin. Po předání odpadů původcem oprávněné osobě je tato osoba povinna, podle vyhlášky, odstranit odpady ve stanovené době. Zajištění přepravy mezi shromážděním odpadů a konečným odstraněním je doporučeno z hlediska bezpečné přepravy, kontroly a evidence řešit dopravou (službou dopravce) mezi zdravotnickým zařízením a zařízením k odstranění odpadů. Tím se zajistí zpětná vazba mezi původcem odpadů a zařízením, které provádí konečné odstranění odpadů.

Protože je skládkování většiny odpadu ze zdravotnictví v ČR zakázáno je nejčastějším způsobem likvidace odpadů spalování ve spalovnách. Odpady, které předtím nebyly podrobeny dekontaminaci nebo jinak zbaveny jiných nebezpečných vlastností, musí být spalovány v zařízení, které je projektováno a provozováno pro spalování těchto odpadů. Teplota pro spalování odpadů musí být dle doporučení WHO vyšší než 1000 °C. Spalování odpadů se řídí zákonem. V zařízení spalovny nesmí být odpady skladovány, ale odstraněny bezprostředně po jejich dovozu do zařízení. Způsob nakládání s odpady v zařízení je součástí zvláštních pokynů z hlediska ochrany zdraví uvedených v provozním řádu zařízení. Určité druhy odpadu ze zdravotnictví je nutno vždy spalovat. Jde především o:

- infekční odpady,
- všechny patologicko - anatomické odpady,
- odpady z dialyzačních oddělení, krevní vzorky apod.,
- ostré předměty,
- nepoužitelná léčiva a cytostatika,
- chemické odpady,
- ostatní odpady, kdy jiný způsob odstranění by mohl ohrozit zdraví nebo životní prostředí,
- obvazy, sádrové obvazy, prádlo, oděvy na jedno použití, pleny i po jejich dekontaminaci je rovněž doporučeno spalovat.

Každá z firem specializovaných nebo podnikajících v oblasti nakládání a likvidace speciálních odpadů musí mít oprávnění v podobě licence. Toto oprávnění je jednak vydáváno na národní úrovni podobně jako živnostenský list, ale pro působení v jednotlivých územně-právních celcích ČR je nutné, aby měla taková firma oprávnění působit v dané oblasti i od jednotlivých krajských úřadů jednotlivých krajů ČR. Toho se týkají i souhlasy k provozování mobilních zařízení ke sběru a výkupu odpadů a souvisejících provozních řádů. Pro působení v jednotlivých krajích jsou pak krajskými úřady schvalovány seznamy odpadů, se kterými může daná společnost na území kraje nakládat. Tyto legislativní nároky a požadavky vytvářejí výrazně vymezený rámec podnikání firem v oblasti nakládání s odpady. Současně však tímto vytvářejí silnou bariéru vstupu na tento trh pro nové firmy, podnikatelské subjekty, jednoduše pro konkurenci. Znamená to, že konkurence a konkurenční prostředí je velmi přesně vymezeno, seznamy subjektů působících na tomto trhu jsou pečlivě aktualizovány, což znamená, že vstup nového konkurenta na trh, ale také odchod stávajícího je okamžitě ostatními zaznamenán. Legislativní bariéra vstupu na trh a podmínky udělení licencí jsou náročné tak, že pro nového účastníka vyžadují období pro vydání licence nejméně v délce 6 měsíců bez ohledu na to, že k získání licence je nezbytné být vybaven prostředky, jejichž pořízení požaduje významné investice ze strany podnikajících subjektů.

3.2 Představení zkoumané společnosti Trawas s.r.o.

Společnost Trawas s.r.o. je velmi mladou společností, byla založena na konci roku 2013 v Praze. Její zkušenosti vycházejí z předchozího angažmá jejích vlastníků ve společnosti Budějovická servisní s.r.o., která působila na trhu svozu a likvidace infekčních a nebezpečných odpadů. Další zkušenosti vlastníci společnosti získali zejména jako projekt manažeři dlouhodobým působením v oblasti zdravotnictví a zdravotní péče v ambulantních zařízeních poliklinického typu, zdravotnických zařízeních s akutní lůžkovou péčí a následnou péčí.

Společnost Trawas s.r.o. působí zejména v oblasti logistiky, svozů a likvidace vybraných druhů odpadů včetně relevantního poradenství a vybraných kategorií facility managementu. Trawas s.r.o. provozuje flexibilní, permanentně aktualizovaný logistický systém pravidelných svozů a to v komplementu se zásobováním specializovaným materiálem a navazujícím servisem. Tyto služby jsou poskytovány v kombinaci s dalšími specializovanými službami.

Snahou společnosti je sestavit takové portfolio služeb, které přinese zákazníkovi komplexní optimalizované řešení se snahou zajistit každou z podpůrných činností jako součást poptávané služby. Součástí každé služby je relevantní poradenství související s platnou legislativou a informační servis.

Společnost poskytuje tyto služby:

- **logistika** - společnost poskytuje logistické služby v oblasti vnitrostátní i mezinárodní dopravy vozy do 3,5 tuny. Trawas s.r.o. zajišťuje jak jednorázovou přepravu zboží tak dlouhodobě kontrahované logisticky náročné pravidelné svozy a rozvozy. V této oblasti se společnost specializuje na přepravu materiálu a zboží - kusové paletově ložené zboží a materiál velkoobjemový,
- **facility management** - poskytuje pro firemní zákazníky, instituce, administrativní, výrobní i skladovací objekty vybrané facility služby. Outsourcing služeb související především s provozem a správou nemovitostí a majetku umožňuje zákazníkům koncentrovat se na hlavní aktivity. Přínosem jsou úspory v oblasti lidských zdrojů, času, nákladů a technických kapacit,
- **likvidace odpadů** - navrhuje a následně i zajišťuje optimální řešení včetně převzetí kompletní odpovědnosti za provozování celého odpadového hospodářství. Společnost zajišťuje převzetí a likvidaci veškerých i infekčních nebo nebezpečných odpadů uvedených v katalogu odpadů uváděných v zákonu o odpadech včetně komplexní agendy odpadového hospodářství a dalších podpůrných činností,
- **praní prádla** - zajišťuje praní prádla a pracovních oděvů a další související služby včetně zajištění dodávek kvalitního nového prádla v designu a střihu dle poptávky zákazníka,
- **zásobování** - společnost zajišťuje zásobování vybranými druhy materiálů, potřeb a předmětů souvisejících s odpadovým hospodářstvím, provozními hygienickými předpisy, úklidem a skladováním.

Základní údaje o společnosti

Tabulka 3.1 Základní údaje o společnosti Trawas s.r.o. (Vlastní zpracování dle jednatele společnosti Trawas s.r.o.)

Forma společnosti	společnost s ručením omezením
Společníci	jedna fyzická a jedna právnická osoba
Základní mění	200 000 Kč
Datum založení	2013
Aktiva celkem	5 323 000 Kč
Tržby za prodej výrobků a služeb	3 418 000 Kč
EBIT	154 000 Kč
EBITDA	853 000 Kč
Počet zaměstnanců	7
Vlastní provozovna	NE
Vlastní prostředky pro svoz odpadu	7 mobilních jednotek
Likvidace odpadu	nerealizuje, zprostředkovává
Služby dle tržeb	logistika 40%, likvidace odpadu 45%, facility management 5%, zásobování 10%, praní prádla 0%
Působnost	všechny kraje ČR
Zastoupení na trhu svozu a likvidace infekčního odpadu ze zdravotnictví	11%

Proti předchozímu roku společnost znásobila své tržby, a co do růstu tržeb je nejdynamičtější se rozvíjející společností na daném trhu. Společnost má typickou horizontální organizační strukturu řízenou provozním ředitelem. Jednatelé zajišťují výhradně strategická rozhodnutí týkající se rozvoje firmy a potřebné investice a finanční zdroje k tomu potřebné. Neexistence vlastního areálu výrazně komplikuje logistiku, její management, manipulaci i údržbu mobilních jednotek určených ke svozu odpadu. Jednoduchá organizační struktura umožňuje vysokou flexibilitu, aktualizaci logistiky svozu prakticky denně. V tomto ohledu je společnost schopna vykrývat konjunkturální poptávky zejména v oblasti logistiky a nebo svozu odpadu a to i pro její přímou konkurenci.

Společnost v současné době nemá rigorózně stanovenou strategii rozvoje, i když její působení na trhu vykazuje aspekty strategie rychlého proniknutí na trh. Podnikatelský plán není soustředěn na jednu nebo dvě ze služeb z celkového portfolia. Společnost testuje v rámci působení na trhu zatím všechny kategorie služeb, aniž by některou z nich preferovala. V rámci marketingových a relevantních PR aktivit se společnost navenek nijak neprezentuje a její marketing je založen výhradně na referencích. Vzhledem k tomu, že společnost nemá vlastní areál, resp. provozovnu, má velmi omezené možnosti v oblasti rozvoje služeb zásobování a facility managementu. S ohledem na její absolutní růst stojí firma před rozhodnutím, jakým způsobem se dál rozvíjet, jakou strategií, v jaké oblasti služeb při jaké organizační struktuře a jaké finanční prostředky k takovému rozvoji bude potřebovat. Doporučení v této oblasti má zcela zásadní význam na její další rozvoj a pozici na trhu v dalších letech.

4 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI KONKRÉTNÍHO PODNIKU

Tato kapitola se bude zabývat analýzou konkurenceschopnosti vybraného podniku Trawas s.r.o. První část této kapitoly bude o subjektech definujících konkurenční prostředí. Dále se bude zabývat komparativní analýzou společnosti Trawas s.r.o. s vybranými třemi konkurujícími společnostmi. (AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o., Purum s.r.o., I.T.A. servisní s.r.o.). Závěrem této kapitoly bude SWOT analýza, která určí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby zkoumané společnosti Trawas s.r.o. Výstupem SWOT analýzy bude návrh na strategii pro další rozvoj firmy.

4.1 Subjekty trhu definující konkurenční prostředí

Likvidací různých druhů odpadů se v ČR zabývá přibližně 100 podnikatelských subjektů. Toto portfolio společností lze různým způsobem členit podle toho:

- zda likvidace odpadu je jejich hlavní podnikatelskou aktivitou nebo je jednou z mnoha poskytovaných služeb,
- jakou likvidaci odpadů se společnost zabývá,
- jakou kategorii odpadů likviduje,
- jaký způsob likvidace používá,
- zda firma realizuje svoz odpadů vlastními silami,
- zda poskytuje ke svozu odpadů vlastní obalové prostředky,
- zda poskytuje služby v oblasti evidence a výkaznictví likvidace odpadů pro klienta,
- jakými druhy licencí pro nakládání s odpady je firma vybavena,
- v jakém regionu působí,
- od kterých územně právních celků (krajských úřadu) má povolení k činnosti,
- zda likvidaci odpadů zprostředkovává, ale nerealizuje,
- zda poskytuje relevantní poradenství v dané oblasti,
- zda využívá k podnikání provozovnu – vlastní nebo v pronájmu.

Dle výše uvedeného členění můžeme v ČR zaznamenat činnost firem zabývajících se likvidací odpadu, od komunálního odpadu, přes likvidaci stavební suti, železného odpadu, kontaminované zeminy, chemického odpadu, až po nakládání s infekčním a biohazard odpadem. Nakládání s odpady v oblasti zdravotnictví, některých sociálních služeb a distribuce farmaceutik patří k těm nejnáročnějším. Podnikání v této oblasti podléhá přísné legislativě a kritéria pro podnikání firem dané oblasti jsou velmi náročná a představují zároveň bariéru vstupu na tento trh. Zvláštní skupinu tvoří odpady z veterinární péče.

Mezi nejznámější společnosti působící na trhu nakládání a likvidace odpadů ze zdravotnických, lékárenských, farmaceutických a veterinárních zařízení patří společnosti

- AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o., Praha, www.ave.cz,
- SITA CZ, a.s., Praha, www.sita.cz,
- I.T.A. servisní s.r.o., Praha, www.ita.eu.com,
- AHV CZ ekologický servis s.r.o., Stránčice, www.ahv.cz,
- ECOSERVIS komplexní nakládání s odpady s.r.o., Liberec, www.ecoservis.eu,
- Purum s.r.o., Praha, www.purum.cz,
- EKOM CZ a.s., Praha, www.ekomcz.com,
- EKOPART s.r.o., Vamberk, www.ekopart.cz,
- Trawas s.r.o., Praha, www.trawas.cz.

Pro účely této práce byly pro další analýzy konkurenčního prostředí vybrány firmy, které jsou nejbližší v oblasti podnikání společnosti Trawas s.r.o. Tyto firmy se zabývají službami v oblasti svozů odpadů, nakládání s infekčními a biohazard odpady, zejména ze zdravotnictví, sociálních služeb, distribuce farmaceutik a veterinárních služeb, způsoby likvidace odpadu, službami v poradenství a dalším portfoliem služeb. Další kapitoly práce se budou detailněji věnovat společnosti Trawas s.r.o. při analýzách konkurenčního prostředí, a to zejména komparativní analýze společností:

- AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o.,
- Purum s.r.o.,
- I.T.A. servisní s.r.o.

4.1.1 AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o.

Společnost AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o. působí na území ČR od roku 1993. Na trhu služeb odpadového hospodářství a nakládání s odpady se společnost zabývá především komunálními službami, službami pro průmyslové podniky, sanací starých ekologických zátěží a facility managementem. Firma má poměrně rozvitou síť regionálních poboček, které působí jako samostatné společnosti s právní formou společnosti s ručením omezeným. Tyto pobočky mají různou velikost, disponují vlastními areály, vozovým i přístrojovým parkem a často si konkurují ve volné soutěži.

Mezi konkrétní činnosti společnosti AVE CZ patří:

- svoz a odstranění komunálního a živnostenského odpadu,
- svoz a využití separovaných složek odpadu,
- sekundární třídění odpadu dle kategorií,
- zpracování druhotných surovin,
- svoz a odstranění nebezpečných odpadů,
- sanace starých ekologických zátěží,
- rekultivace a zalesňování,
- letní čištění a zimní údržba komunikací, dopravní značení,
- čištění průmyslových provozů,
- čištění veřejných ploch,
- čištění sportovních ploch,
- údržba městské zeleně,
- provozování sběrných dvorů,
- svoz velkoobjemového odpadu,
- prodej a distribuce sběrných nádob a obalů,
- poradenská činnost v oblasti nakládání s odpady.

Tabulka 4.1 Základní údaje o společnosti AVE CZ s.r.o. (Vlastní zpracování dle jednatele společnosti AVE CZ)

Forma společnosti	společnost s ručením omezením
Společníci	dvě právnické osoby
Základní mění	662 500 000 Kč
Datum založení	1993
Aktiva celkem	5 172 747 000 Kč
Tržby za prodej výrobků a služeb	1 921 377 000 Kč
EBIT	178 063 000 Kč
EBITDA	350 706 000 Kč
Počet zaměstnanců	1700
Vlastní provozovna	ANO
Vlastní prostředky pro svoz odpadu	24 mobilních jednotek
Likvidace odpadu	Realizuje pro všechny druhy odpadů
Služby dle tržeb	Logistika 30%, likvidace odpadu 55%, ekologie 10%, péče o zeleň 5%
Působnost	všechny kraje ČR
Zastoupení na trhu svozu a likvidace infekčního odpadu ze zdravotnictví	29%

4.1.2 Purum s.r.o.

Společnost Purum s.r.o. byla založena v roce 1994. Za dobu svého působení zaujala přední pozici na trhu nakládání s odpady a sanací ekologických zátěží. Intenzivní rozvoj společnosti v uvedených hlavních činnostech je nyní následován stabilizací v objemu realizovaných zakázek, dosahovaných ekonomických výsledků i v oblasti provozní a personální. Purum s.r.o. poskytuje své služby celoplošně v rámci České republiky a v posledních letech zahájila činnost i v zahraničí, např. na Slovensku.

Řešením různorodých problémů v oblasti nakládání s odpady a sanačními pracemi získala společnost bohaté odborné zkušenosti. Dnes je partnerem řady zákazníků při řešení otázek komplexního odpadového hospodářství napříč řadou průmyslových odvětví. Díky těmto zkušenostem a vysokému množství realizovaných zakázek probíhá další rozvoj aktivit společnosti do oblasti stavebnictví a vodohospodářství.

Mezi konkrétní činnosti společnosti Purum s.r.o. patří:

- svoz a využití separovaných složek odpadu,
- sekundární třídění odpadu dle kategorií,
- svoz a odstranění nebezpečných odpadů,
- sanace starých ekologických zátěží,
- čištění průmyslových provozů,
- čištění stavebních a veřejných ploch,
- provozování sběrných dvorů,
- svoz velkoobjemového odpadu,
- prodej a distribuce sběrných nádob a obalů,
- poradenská činnost v oblasti nakládání s odpady.

Tabulka 4.2 Základní údaje o společnosti Purum s.r.o (Vlastní zpracování dle jednatele společnosti Purum s.r.o.)

Forma společnosti	společnost s ručením omezeným
Společníci	jedna právnická osoba
Základní mění	8 000 000 Kč
Datum založení	1994
Aktiva celkem	354 287 000 Kč
Tržby za prodej výrobků a služeb	433 605 000 Kč
EBIT	20 148 000 Kč
EBITDA	27 888 000 Kč
Počet zaměstnanců	106
Vlastní provozovna	ANO
Vlastní prostředky pro svoz odpadu	11 mobilních jednotek
Likvidace odpadu	Realizuje
Služby dle tržeb	Logistika 25%, likvidace odpadu 35%, ekologie 10%, velkoobchod 30%
Působnost	všechny kraje ČR
Zastoupení na trhu svozu a likvidace infekčního odpadu ze zdravotnictví	18%

4.1.3 I.T.A. servisní s.r.o.

Společnost I.T.A. servisní s.r.o. byla založena v Praze v roce 2011. Poskytuje komplexní služby pro zdravotnická zařízení. Působí na trhu zejména v oblasti likvidace infekčního odpadu, praní prádla, prodej zdravotnického oblečení, lékařského a drogistického zboží, provozovatel e-shopu se zdravotnickými potřebami.

I. T. A. servisní s.r.o. zajišťuje svoz a likvidaci odpadů pro více než 2000 zákazníků na území České republiky. V rámci služby likvidace infekčního odpadu svým zákazníkům nabízí:

- dopravu,
- tisk evidenčních listů,
- vypracování ročního hlášení,
- vedení průběžné evidence,
- poradenství v oblasti nakládání s infekčním odpadem,
- zajištění mediboxů a pytlů na infekční odpad.

Svoz a praní prádla:

- praní prádla,
- žehlení,
- doprava,
- balení prádla do balíčků,
- mandlování,
- čistírna oděvů,
- apod.

Dopravní služby:

- převoz sterilizace,
- převoz dusíku,
- převoz dokumentace,
- ostatní dopravní služby.

Tabulka 4.3 Základní údaje o společnosti I.T.A. servisní s.r.o. (Vlastní zpracování dle jednatele společnosti I.T.A. servisní s.r.o.)

Forma společnosti	společnost s ručením omezeným
Společníci	dvě fyzické osoby a jedna právnická osoba
Základní mění	200 000 Kč
Datum založení	2011
Aktiva celkem	4 365 000 Kč
Tržby za prodej výrobků a služeb	1 903 000 Kč
EBIT	- 31 000 Kč
EBITDA	322 000 Kč
Počet zaměstnanců	20 – 24
Vlastní provozovna	ano, v místě sídla firmy
Vlastní prostředky pro svoz odpadu	8 mobilních jednotek
Likvidace odpadu	realizuje likvidaci odpadu
Služby dle tržeb	Logistika 30%, likvidace odpadu 35%, praní prádla 15%, velkoobchod 20%,
Působnost	Všechny kraje ČR
Zastoupení na trhu svozu a likvidace infekčního odpadu ze zdravotnictví	21%

4.2 Komparativní analýza vybrané konkurence

Ke komparativní analýze konkurence a následně konkurenceschopnosti daného podniku (v této bakalářské práci společnosti Trawas s.r.o.) existuje celá řada přístupů, ještě větší škála kritérií a ponejvíce velmi subjektivní nazírání na jejich roli resp. váhy. Jistá originalita v těchto přístupech je na místě, neboť vyjadřuje subjektivitu posuzovatele s podprahovým vlivem jeho znalostí, zkušeností, schopnosti analyticky posuzovat daný trh a jeho hlavní hráče. Z tohoto důvodu pro analýzu konkurenceschopnosti bylo po konzultaci se zástupci vybraných konkurentů (jednatelé společnosti Trawas s.r.o. a I.T.A. s.r.o.) vybráno 10 parametrů (kritérií), které dle vlastních účastníků trhu jsou pro danou analýzu rozhodující. Přestože byla vybrána kritéria pro analýzu nejvíce významná, vztahově mezi sebou nehrají při analýze stejnou roli (nemají stejnou váhu). Pro hodnocení daného konkurenta dle vybraného kritéria byla zvolena škála 0-10, čím vyšší hodnota, tím vyšší hodnocení. Váha přisouzená jednotlivým kritériím je vyjádřena na stupnici od 1 do 10 a vyjadřuje pořadí důležitosti kritérií. Porovnáváním hodnocení dle daného kritéria (součinu váhy a absolutní hodnoty) pak získáváme pořadí mezi konkurenty.

Kritéria

- a) cena, cenová politika (váha 10)
 - proces tvorby ceny v reakci na trh i jejich vlastní nákladovost jejich poskytování.
- b) objem režijních nákladů na zaměstnance (váha 8)
 - vychází z objemu výkonové spotřeby a dalších relevantních nákladů na počet zaměstnanců zainteresovaných na dané službě nebo komplexu služeb.
- c) přidaná hodnota na zaměstnance (váha 7)
 - vychází z objemu přidané hodnoty popř. dalších relevantních výnosů na počet zaměstnanců zainteresovaných na dané službě nebo komplexu služeb.
- d) portfolio služeb (váha 6)
 - popisuje komplexnost, konzistenci a komplementnost portfolia služeb.
- e) flexibilita v nabídce (váha 3)
 - vyjadřuje schopnost subjektu reagovat na poptávku a to v modifikaci již poskytovaných služeb nebo uvádění na trh zcela nových.

f) výrobní prostředky (váha 4)

- vyjadřuje schopnost subjektu disponovat odpovídající škálou výrobních prostředků nezbytných k poskytování portfolia služeb.

g) portfolio zákazníků (váha 9)

- vyjadřuje objem portfolia zákazníků, strukturu zákaznických segmentů a jejich velikost.

h) marketing a PR (váha 1)

- účinnost marketingových aktivit zahrnutých pod jednu z proměnných marketingového mixu ve službách – fyzická přítomnost (phys. Evidence).

i) profitabilita (váha 5)

- vyjadřuje individuální ziskovost jednotlivých služeb samostatně nikoliv v rámci celého portfolia služeb.

j) konjunkturální senzitivita (váha 2)

- vyjadřuje schopnost subjektu reagovat na konjunkturální výkyvy v poptávce po jednotlivých službách v portfoliu služeb, jedná se o senzitivitu kapacitní, kdy s ohledem na poptávku je subjekt schopen kapacitu služeb upravit, potlačit, zastavit nebo naopak jako novou uvést na trh.

V následujících tabulkách můžeme vidět hodnocení vybraných firem dle výše uvedených kritérií. Pro větší přehlednost je pro každou firmu vytvořena jedna tabulka.

Tabulka 4.4 představuje hodnocení společnosti AVE CZ, která v této komparativní analýze dosáhla nejlepšího výsledku, a tudíž můžeme říct, že je z hlediska této analýzy největším konkurentem zkoumané společnosti Trawas s.r.o.

Tabulka 4.4 Komparativní analýza - hodnocení společnosti AVE CZ s.r.o. (Vlastní zpracování)

Kritéria	Váha	AVE CZ s.r.o.	
		Absolutní hodnota	Výsledek
1. Ceny, cenová politika	10	7	70
2. Objem režijních nákladů na zaměstnance	8	7	56
3. Přidaná hodnota na zaměstnance	7	6	42
4. Portfolio služeb	6	8	48
5. Flexibilita v nabídce	3	6	18
6. Výrobní prostředky	4	8	32
7. Portfolio zákazníků	9	9	81
8. Marketing a PR	1	7	7
9. Profitabilita	5	6	30
10. Konjunkturální senzitivita	2	4	8
Výsledek			392
Pořadí			1

Následující **tabulka 4.5** zachycuje analýzu firmy Trawas s.r.o., která se umístila na druhém místě v této komparativní analýze.

Tabulka 4.5 Komparativní analýza - hodnocení společnosti Trawas s.r.o. (Vlastní zpracování)

Kritéria	Váha	Trawas s.r.o.	
		Absolutní hodnota	Výsledek
1. Ceny, cenová politika	10	8	80
2. Objem režijních nákladů na zaměstnance	8	9	72
3. Přidaná hodnota na zaměstnance	7	8	56
4. Portfolio služeb	6	4	24
5. Flexibilita v nabídce	3	8	24
6. Výrobní prostředky	4	5	20
7. Portfolio zákazníků	9	5	45
8. Marketing a PR	1	3	3
9. Profitabilita	5	8	40
10. Konjunkturální senzitivita	2	9	18
Výsledek			382
Pořadí			2

Tabulka 4.6 představuje hodnocení firmy I.T.A. servisní s.r.o., která je v této komparativní analýze na třetím místě. Můžeme říct, že pro firmu Trawas s.r.o. nepředstavuje zásadní konkurenční ohrožení.

Tabulka 4.6 Komparativní analýza – hodnocení společnosti I.T.A. servisní s.r.o. (Vlastní zpracování)

Kritéria	Váha	I.T.A. servisní s.r.o.	
		Absolutní hodnota	Výsledek
1. Ceny, cenová politika	10	6	60
2. Objem režijních nákladů na zaměstnance	8	7	56
3. Přidaná hodnota na zaměstnance	7	5	35
4. Portfolio služeb	6	8	48
5. Flexibilita v nabídce	3	6	18
6. Výrobní prostředky	4	7	28
7. Portfolio zákazníků	9	7	63
8. Marketing a PR	1	5	5
9. Profitabilita	5	6	30
10. Konjunkturální senzitivita	2	6	12
Výsledek			355
Pořadí			3

Tabulka 4.7 zachycuje hodnocení společnosti Purum s.r.o., která se v této komparativní analýze umístila na posledním, čtvrtém místě.

Tabulka 4.7 Komparativní analýza - hodnocení společnosti Purum s.r.o. (Vlastní zpracování)

Kritéria	Váha	Purum s.r.o	
		Absolutní hodnota	Výsledek
1. Ceny, cenová politika	10	5	50
2. Objem režijních nákladů na zaměstnance	8	7	56
3. Přidaná hodnota na zaměstnance	7	5	35
4. Portfolio služeb	6	7	42
5. Flexibilita v nabídce	3	5	15
6. Výrobní prostředky	4	8	32
7. Portfolio zákazníků	9	7	63
8. Marketing a PR	1	5	5
9. Profitabilita	5	6	30
10. Konjunkturální senzitivita	2	5	10
Výsledek			338
Pořadí			4

Výsledná **tabulka 4.8** představuje závěrečné vyhodnocení všech zkoumaných firem, které se podílely na této komparativní analýze.

Tabulka 4.8 Výsledná tabulka komparativní analýzy pro všechny firmy (Vlastní zpracování)

Kritéria	Trawas s.r.o.	I.T.A. servisní s.r.o.	Purum s.r.o.	AVE CZ s.r.o.
1. Ceny, cenová politika	80	60	50	70
2. Objem režijních nákladů na zaměstnance	72	56	56	56
3. Přidaná hodnota na zaměstnance	56	35	35	42
4. Portfolio služeb	24	48	42	48
5. Flexibilita v nabídce	24	18	15	18
6. Výrobní prostředky	20	28	32	32
7. Portfolio zákazníků	45	63	63	81
8. Marketing a PR	3	5	5	7
9. Profitabilita	40	30	30	30
10. Konjunkturální senzitivita	18	12	10	8
Výsledek	382	355	338	392
Pořadí	2	3	4	1

V celé řadě kritérií se čtyři uvedené firmy odlišují jen minimálně. Pro dané hodnocení bylo rozhodující několik kritérií, z nichž však největší vliv na konkurenceschopnost má cena a cenová politika, parametry popisující ekonomiku dané společnosti a zejména velikost trhu, na kterém působí. Marketing a PR aktivity nemají na konkurenceschopnost u daných firem žádný vliv. Svůj význam zcela jistě má portfolio služeb a v této oblasti se Trawas s.r.o. významně negativně odlišuje od ostatních. Také výrobní prostředky jednoznačně vymezují možnosti jak se významně odlišit od konkurence.

Celý trh vypadá jako stabilní, což znamená, že konjunkturální senzitivita není kritériem, ve kterém by zákazník viděl nějakou zásadní diferenci mezi konkurenčními firmami. S ohledem na velikost firem je viditelná souvislost, kdy menší firmy jsou schopny mít profitabilitu svého podnikání více pod kontrolou, než ty větší. Vyrovnané výsledky mezi firmami také naznačují jistou stabilitu firem na trhu, kdy sklony k migraci zákazníků od jednoho dodavatele služeb ke druhému jsou minimální a důvodem pro ně může být pouze fatální selhání vzájemné spolupráce. Co se týká konkurenceschopnosti, uvedená analýza neříká nic o tom, jaké úsilí, zdroje a čas firmy potřebovaly k tomu, aby dosáhly daného konkurenčního postavení.

V souhrnu lze konstatovat, že v dané analýze se vždy významně odráží subjektivní pohled hodnotitele. Není ale překvapením, že nejvýznamněji se na výsledku společnosti Trawas s.r.o. podílely právě její silné a slabé stránky. Pro vylepšení konkurenčního postavení společnosti Trawas s.r.o., a také pro podnikatelská doporučení je nezbytné doplnit uvedenou analýzu SWOT analýzou a to právě pro to, že daná analýza není schopna zahrnout do hodnocení příležitosti pro rozvoj firmy, ale ani hrozby, které mohou mít na podnikání negativní vliv.

4.3 PEST analýza

PEST analýza je jednou z mnoha variant analytických modelů sloužící k popisu vlivů externího prostředí na společnost. Orientuje se na budoucnost a slouží k zmapování nejvýznamnějších vývojových trendů v makrookolí organizace. K tomu využívá čtyři základní faktory okolního prostředí organizace, kterými jsou politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní a technologické vlivy.

Politicko-legislativní faktory:

- zákon č. 185/2001 o odpadech a o změně některých dalších zákonů,
- vývoj environmentální legislativy,
- aplikovaná legislativa vycházející z pravidel EU pro nakládání s odpady,
- licence pro subjekty likvidující infekční a hazard odpad,
- provázanost mezi republikovou legislativou a normami a legislativou samosprávných celků.

Ekonomické faktory:

- trend v růstu výdajů na zdravotnictví ve státním rozpočtu,
- podpora zaměstnanosti a vývoj minimální mzdy,
- rozšíření mýtného na vozidla do 3,5 tuny,
- politika zdravotních pojišťoven v úhradách péče,
- podpora spaloven a uložišť ze strany MŽP,
- vývoj daňové politiky v ČR.

Sociokulturní faktory:

- podpora domů pro seniory,
- podpora LDN ve vztahu k domácí péči,
- rozvoj v oblasti senior houses,
- podpora vzdělávání v oblasti zdravotní a sociální péče.

Technologické vlivy:

- legislativa v oblasti technologie likvidace odpadu,
- státní podpora spaloven, třídíren a uložišť,
- vývoj technologií pro mobilní transportní jednotky,
- rozšíření seznamu odpadu,
- výzkum a vývoj nových metod pro likvidaci odpadu.

Toto jsou základní parametry PEST analýzy prostředí, ve kterém společnost Trawas s.r.o. a její bezprostřední konkurence podnikají. Uvedené parametry tvoří bazální korpus pro výstupy PEST analýzy. S ohlednutím na další relevantní výstupy PEST analýzy se jako zásadní a vše provazující parametr považuje legislativa v oblasti identifikace a způsobů likvidace infekčního odpadu, a to zejména z oblasti zdravotní péče relevantních služeb.

4.4 SWOT analýza

Z komparativní analýzy a stejně tak ze znalostí společnosti Trawas a ostatní zkoumané konkurence lze sestavit SWOT analýzu společnosti Trawas s.r.o.. Pro závěrečná doporučení však nejde SWOT analýzu použít samostatně, ale vždy jen v kombinaci s komparativní analýzou, kterou lze k tomuto účelu pokládat za jedno z východisek a zároveň komplement ke SWOT analýze. Pomocí SWOT analýzy, která je z části i syntézou předešlých analýz, lze formulovat závěry vedoucí k určení konkurenčních výhod podniku. Přestože se u všech analýz snažíme objektivně posuzovat všechny parametry, kritéria i subjekty celkově, míra subjektivity i u SWOT analýzy je nepřehlédnutelná a všudy přítomná. I když tato analýza by měla nalézt souvislosti mezi faktory (kritérii) ve všech oblastech nemusí se to vždy exaktně podařit a definice konkurenčních výhod nemusí být přesné a jako východiska pro volbu budoucí strategie podniku mohou způsobit v jejím formulování značné kolize. Všechny podstatné silné i slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou v této SWOT analýze seřazeny sestupně od nejdůležitějších.

a) Silné stránky

- vysoká flexibilita v reakci na poptávku,
- profitabilita poskytování vybraných služeb,
- vysoká přidaná hodnota na zaměstnance,
- nízké režijní náklady,
- jednoduchá organizační struktura,
- dostatek investičních zdrojů pro rozvoj,
- levné finanční zdroje,
- propracovaný systém pro kontrolu rizik.

b) Slabé stránky

- organizační struktura omezující extenzivní růst firmy,
- nedostatečně diverzifikované portfolio klientům,
- nedostatečná podpora prodeje služeb,
- absence vlastní provozovny,
- rozvoj obchodu na základě referencí,
- nerozvinuté služby v oblasti zásobování.

c) Příležitosti

- vlastní areál umožňující další služby,
- získání nových, velkých klientů,
- křížový prodej služeb,
- snižování nákladů – úspory z rozsahu,
- rozvoj služeb v oblasti zásobování,
- komplexní nabídka pro zdravotnické holdingy,
- rozšiřující se katalog hazard odpadu,
- zlepšená platební disciplína zákazníků,

d) Hrozby

- model řízení na vrcholu svých možností,
- zranitelný TOP management,
- absence delegování pravomocí,
- poskytování části služeb na bázi zprostředkování,
- tlaky ze strany konkurence v úsporách z rozsahu,
- lidské zdroje bez rezerv.

V následujících **tabulkách 4.9, 4.10**, je znázorněna váha, hodnocení a výsledek jednotlivých kritérií SWOT analýzy (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby). Váha vyjadřuje důležitost. Součet vah jednotlivých položek v každé kategorii musí být roven 100. Čím vyšší číslo, tím větší důležitost dané položky. Hodnocením se vyjadřuje spokojenost resp. nespokojenost. U silných stránek a příležitostí je použita kladná stupnice od 1 do 5 s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 znamená nejnižší spokojenost. U slabých stránek a hrozeb je použita záporná stupnice od -1 (nejnižší nespokojenost) až do -5 (nejvyšší nespokojenost). Součinem váhy a hodnocení získáme výsledek. Jednotlivé výsledky u každé položky sečteme a získáme celkový výsledek pro jedno kritérium. Následuje **tabulku 4.11**, ve které jsou interní (silné a slabé stránky) a externí (příležitosti a hrozby) faktory, znázorňující hodnotu celkem, tedy součet interních a externích faktorů. Výsledek může být kladný, záporný nebo nula. Když je kladný, firma si vede dobře. Pokud je výsledek záporný, společnost by měla zapracovat na zlepšeních a to jak uvnitř (interní část), tak i vně (externí část) firmy. Nula znamená, že firma má problém jen v interní nebo externí části. Hodnota celkem je tedy výchozí hodnotou pro určení další strategie, která může být ofenzivní, mírně ofenzivní, defenzivní nebo zůstatková.

Tabulka 4.9 SWOT analýza - silné a slabé stránky (Vlastní zpracování)

	Váha	Hodnocení	Výsledek
Silné stránky			
vysoká flexibilita v reakci na poptávku	21	5	105
profitabilita v poskytování služeb	15	5	75
vysoká přidaná hodnota na zaměstnance	8	3	24
nízké režijní náklady	13	5	65
jednoduchá organizační struktura	9	4	36
dostatek investičních zdrojů pro rozvoj	12	4	48
levné finanční zdroje	11	3	33
propracovaný systém pro kontrolu rizik	11	3	33
součet	100		419
Slabé stránky			
organizační struktura omezující extenzivní růst firmy	17	-2	-34
nedostatečně diverzifikované portfolio klientům	15	-3	-45
nedostatečná podpora prodeje služeb	16	-2	-32
absence vlastní provozovny	25	-3	-75
rozvoj obchodu na základě referencí	15	-2	-30
nerozvinuté služby v oblasti zásobování	12	-3	-36
součet	100		-252

Tabulka 4.10 SWOT analýza - příležitosti a hrozby (Vlastní zpracování)

	Váha	Hodnocení	Výsledek
Příležitosti			
vlastní areál umožňující další služby	20	5	100
získání nových, velkých klientů	16	4	64
existenční potřeby některých konkurentů	14	3	42
snižování nákladů – úspory z rozsahu	10	5	50
rozvoj služeb v oblasti zásobování	9	4	36
komplexní nabídka pro zdravotnické holdingy	10	5	50
rozšiřující se katalog hazard odpadu	8	4	32
zlepšená platební disciplína zákazníků	13	4	52
součet	100		426
Hrozby			
model řízení na vrcholu svých možností	20	-5	-100
zranitelný TOP management	22	-4	-88
absence delegování pravomocí	16	-3	-48
poskytování části služeb na bázi zprostředkování	11	-4	-44
tlaky ze strany konkurence v úsporách z rozsahu	13	-3	-39
lidské zdroje bez rezerv	18	-4	-72
součet	100		-391

Tabulka 4.11 Výsledná tabulka SWOT analýzy (Vlastní zpracování)

interní (silné a slabé stránky)	167
externí (příležitosti a hrozby)	35
celkem	202

Ze SWOT analýzy vychází nezbytnost realizovat **mírně ofenzivní strategii**, tedy využití silných stránek k odstranění hrozeb, resp. tyto vybrané strategické kroky a úkoly:

- transformovat stávající model řízení tak, aby umožnil větší delegování pravomocí a tím snižoval rizika výpadků manažerské kapacity,
- ve spolupráci se středními školami technického typu, popř. úřady práce, zajistit si dostatečný „pool“ potenciálních zaměstnanců pro technické práce,
- uvolnit část manažerské kapacity pro úkoly strategického rozvoje společnosti,
- transformovat organizační strukturu společnosti na částečně vertikální, umožňující delegování pravomocí,
- zvýšit podporu prodeje a služeb prostřednictvím klientských doporučení a referencí,
- zajistit vhodný areál nebo objekt, umožňující rozvoj firmy v novém portfoliu služeb,

- připravit komplexní nabídku služeb pro existující i vznikající zdravotnické holdingy,
- kontaktovat klienty konkurence s komplexní nabídkou služeb za standardizovaných podmínek,
- revidovat stávající marketingový mix, zejména v oblasti ceny, a do ní promítnout případné úspory z rozsahu v oblasti zásobování,
- stabilizovat stávající komunikační model se zákazníky,
- v případě potřeby kapacitního nárůstu vozového parku, dávat přednost využívání služeb malých transportních společností, před rozšiřováním vlastního vozového parku,
- identifikovat nové portfolio potencionálních zákazníků, již v období tvorby nové legislativy v oblasti likvidace hazard odpadu.

5 SHRnutí, Návrhy a Doporučení pro Zvýšení Konkurenceschopnosti

Z výsledku analýz, poznatků a zkušeností je evidentní několik zjištění, které potvrzují původní očekávání. Trh s nakládání s infekčními odpady sice vykazuje bariéru vstupu na trh, ale je možné je na základě předchozích zkušeností a obdržených informací velmi snadno překonat. To se podařilo společnosti Trawas s.r.o., která pouze s částečnou znalostí a dílčí zkušeností s daným trhem dokázala na tento trh proniknout takovým způsobem, že v některých parametrech a dle některých kritérií může být v budoucnu účastníkem trhu, který na čas poměry mezi konkurenty výrazně ovlivní. K tomuto společnost potřebovala pouze patnáct měsíců, relativní dostatek kapitálu a vyjasněnou strategii, co, jakým způsobem, do kdy, s jakými zdroji chce dokázat. Je jasné, že společnost nechtěla od samého počátku bojovat s lídry trhu v oblastech, kde jsou dominantní, stabilizovaní a dlouhodobě etablovaní. Naopak, záměrem společnosti bylo využít flexibility „new comers“ a tento parametr, resp. charakteristika je pro její počínání na trhu typický. V tomto případě se jedná o poskytování služeb v malých dopravních zakázkách pro malé zákazníky dle předem stanoveného algoritmu, logistiky těchto malotonažních svozů, o který lídři trhu nestáli a bylo možné ve velmi krátkém čase tuto „masu“ malých zákazníků vysbírat.

Vzhledem k nízkým režijním nákladům, které jsou pro malé, ale dynamicky rostoucí společnosti typické, si společnost může dovolit nastavit tak nízké ceny, na které by její konkurenti nikdy nemohli přistoupit. Samozřejmě existuje jistá hranice, která bude představovat zlom pro rychlejší růst režijních nákladů při stejné nebo dokonce nižší marži. Jde o fenomén, kdy s lineárním růstem tržeb přestává růst marže a krycí příspěvek ve stejné relaci jako na počátku podnikání. Tento moment nastane, kdy počet mobilních jednotek bude již tak velký, že je nebude možné ovládat, řídit, alokovat a přenastavovat tak jednoduše, jako při nízkém počtu vozů a s tím souvisejících nižších nákladech. Vzhledem ke skutečnosti, že v době vypracování této práce disponovala společnost Trawas s.r.o. sedmi mobilními jednotkami existuje odhad, kdy zlom v profitabilitě a výnosovosti obchodních business procesů firmy nastane při jedenácti až dvanácti mobilních jednotkách.

Pravděpodobně nejvýznamnějším omezením společnosti je její malé technické zázemí to znamená, že společnost nedisponuje vlastním ani pronajatým areálem, který by neměl plnit sídlo firmy, ale měl by být předpokladem pro další rozvoj společnosti. Při rozboru této skutečnosti jsem zjistila, že pro téměř 45% služeb, které poskytuje konkurence společnosti Trawas s.r.o., je areál se sklady a možnostmi transferu a překládek zboží v některých případech i dopadů, nezbytný. Znamená to, že bez vhodného areálu nemůže společnost rozvíjet obchodní činnost v oblasti poskytování obalů a boxů pro infekční odpad pro praní prádla, dodávky čistících prostředků ani čištění průmyslových objektů. Společnost nemá garáže ani zastřešená stání pro své mobilní jednotky, které by vytvářely technické zázemí pro údržbu. Proto společnost téměř veškerou údržbu nakupuje od dodavatelů, ač má možnosti a kapacity si řadu věcí v údržbě realizovat sama.

Jako u každé začínající společnosti portfolio zákazníků je jedním z nejhlavnějších kritérií definující rozvoj firmy. Portfolio společníků společnosti Trawas s.r.o. je početně velké, ale jedná se zpravidla o střední a malé zákazníky, které však v některých oblastech vyžadují individuální péči stejnou jako velcí zákazníci. V tomto ohledu vlastně existuje významná konkurenční výhoda Trawas s.r.o. spočívající ve skutečnosti, že ztráta zákazníka nemusí být tak fatální s negativním vlivem na tržby a profitabilitu právě proto, že tito jsou zákazníci malí nebo střední. V konečném důsledku je společnost daleko méně zranitelná, než její konkurence, i když úsilí v obsluze takového počtu malých zákazníků je skutečně extrémní a je otázkou, zda v budoucnu nebude právě trvající potřeba malých zákazníků „být opečováván“ paralyzovat některé procesy v Trawas s.r.o.

Do analýz a komparace s konkurencí nebyl použit parametr věkové struktury zaměstnanců jednotlivých firem. Nebylo by překvapením, že v tomhle ohledu by Trawas s.r.o. s průměrným věkem zaměstnanců 24 let byl nejmladší společností. Možná proto si společnost Trawas s.r.o. může dovolit tak vysokou flexibilitu ve vztahu k poptávce a potřebám ze strany zákazníků, protože personál bez závazků (rodina, finance, hypotéky) není tak omezen časem ani kapacitou (práce přesčas, práce o víkendech).

Svůj rozvoj společnost financuje z vlastních výnosů pouze z části. Podstatná část finančních zdrojů, především na pořízení mobilních jednotek, pochází jako investiční kapitál od společníků, vlastníků firmy. Druhá pak pochází z úvěrů společnosti financujících nákupy vozů. Poměr mezi kapitálem u vlastních výnosů z investic od společníků a úvěrů od finančních institucí je dvacet ku čtyřiceti. Pro další rozvoj firmy je velmi důležité, aby se proporce investic z vlastních výnosů stále zvyšovala a to i za cenu, že společníci z podnikání společnosti Trawas s.r.o. nebudou dostávat žádné dividendy. Jen za těchto okolností je možné pořídit v budoucnu další mobilní jednotky a pro jejich nákup si zachovat přízeň finančních institucí v oblasti poskytování dalších úvěrů. Tento růst nemůže být realizován za každou cenu a musí respektovat jisté zásady risk managementu.

To, co společnosti v jejím rozvoji velmi pomáhá je skutečnost, že platební disciplína jejich zákazníků je velmi dobrá a po lhůtě splatnosti firma eviduje pouze 9% své fakturace. Skoro by se dalo říci, že střední a menší zákazníci mají neporovnatelně lepší platební morálku, než velcí klienti, u kterých je úhrada faktur ve splatnosti spíše výjimkou.

Trawas s.r.o. nemusel za dobu své existence nikterak měnit ceny za své služby ve vztahu ke konjunkturálním výkyvům ceny paliva používaného v jeho mobilních jednotkách. I přesto, že společnost na skutečnost změn ceny paliva, zejména směrem vzhůru, své zákazníky upozorňovala, do ceny za své služby změny v ceně paliva nikdy nepromítl.

O jistém personálním zdraví společnosti svědčí fakt, že fluktuace personálu od počátku společnosti je nulová. Zejména provozní ředitel klade velký důraz na výběr personálu, jak co se týká kvality zaměstnance samotného, tak i adaptabilitě v týmu zaměstnanců a možnosti zastupovat jeden druhého. Ve společnosti existuje jednoduchá organizační struktura. Způsob jednání se zaměstnanci nevykazuje žádné znaky autokracie, manipulace, či nějaké zaměstnavatelské svévole.

a) Návrhy a doporučení

Na základě předchozích informací lze pro další rozvoj společnosti Trawas s.r.o. formulovat následující doporučení, která jsou rozčleněná dle časového harmonogramu a dle priorit.

Doporučení, která by firma měla realizovat do **jednoho roku** (jednotlivá doporučení jsou seřazena od nejdůležitějších po nejméně důležitá):

- zajistit pro působení společnosti vhodný areál nebo objekt, na základě možností, kterými takový objekt bude disponovat,
- rozvinout portfolio služeb zejména u služeb, které Trawas s.r.o. poskytovat nemohl a to zásobování materiály, zásobování obaly pro transfer infekčního odpadu, překládku zboží, čištění průmyslových areálů, facility management, praní prádla a pracovních oděvů, popř. dodávky nového prádla,
- strategii rozvoje po rozšíření portfolia služeb změnit tak, aby bylo možné oslovit významnější velké zákazníky,
- služby v oblasti facility managementu nabízet jako doplněk ke službám poskytovaných právě velkým zákazníkům,
- při nákupu vozů respektovat fakt, že jsou zákazníci stále častěji požadovány vozy s větším úložným prostorem a nosností, zejména pro transport paletově loženého zboží,
- z důvodu možnosti klesání obchodní marže monitorovat permanentně změny režijních nákladů celkově i v ekonomice jednotlivých obchodních případů.

Doporučení, která by firma měla realizovat do **tří let** (jednotlivá doporučení jsou seřazena od nejdůležitějších po nejméně důležitá):

- rozvinout oblast poradenství v oblasti nakládání s infekčními odpady, bezpečnosti práce,
- pro rozvoj služeb v oblasti zásobování vyjednat s dodavateli takového zboží co nejnižší ceny a co nejdelší splatnost faktur a to i za cenu vyššího odběru zboží a jeho skladování na zásobách, které bude nutné profinancovat z vlastních zdrojů,

- v případě, že rozvoj obchodní činnosti v oblasti zásobování bude dynamický, navýšit počet zaměstnanců o jednoho obchodníka odpovědného za komunikaci se zákazníky a obchodní agendu,
- udržet, popřípadě rozvinout stávající komunikační model se zákazníky,
- sledovat obchodní a cenovou politiku konkurence a prostřednictvím balíčků služeb vytvářet předpoklad pro efektivní cenovou politiku,
- neustále věnovat pozornost vyhledávání vhodného personálu a případně formou brigád zkoušet, zda potenciální zaměstnanec je vhodný pro zařazení do existujícího týmu. V této oblasti spolupracovat s pracovními úřady a prověřovat, zda pro vytvoření nového pracovního místa není možnost získat relevantní dotace od státu,
- využívat komunikační model se zákazníky jako nástroj pro udržení nízkého objemu pohledávek Trawas s.r.o. po lhůtě splatnosti za zákazníky.

Doporučení, která by firma měla realizovat do **pěti let** (jednotlivá doporučení jsou seřazena od nejdůležitějších po nejméně důležité):

- v případě rozvoje služeb v oblasti zásobování rozvinout controllingové činnosti v oblasti objemu zásob a jejich struktury,
- s potenciálními změnami legislativy zvážit možnosti rozšíření portfolia zákazníků, jimiž generovaný odpad bude nově zařazen mezi infekční nebo biohazard (zejména evropská legislativa ročně rozšiřuje tyto kategorie odpadů minimálně o deset položek),
- důraz klást na školení personálu zejména ve vztahu ke změnám legislativy a manipulaci se zvláště infekčním a zdraví ohrožujícím odpadem,
- permanentně monitorovat trh se svozy a likvidací infekčního odpadu a logistiky, co se týká firem nově vstupujících na trh (ve vztahu k portfoliu nabízených služeb), ale i zániku nebo fúzím existujících konkurenčních firem (důvody zániku firem resp. dopady fúzí na poměry na trhu).

b) Faktory udržitelnosti

Ze všech realizovaných úvah a analýz lze sestavit jakési zásadní parametry, proměnné, či charakteristiky udržitelnosti, týkající se podnikání společnosti Trawas s.r.o., její pozice na trhu se zohledněním stavu konkurence a její pozice na trhu. Jsou to zejména:

- vysoká flexibilita v reakci na poptávku,
- implementace nové legislativy a norem do provozních manuálů,
- minimalizace režijních nákladů a funkčnost organizační struktury subjektu,
- vyvážený a permanentně aktualizovaný poměr mezi vlastními a outsourcovanými službami,
- vhodné výrobní prostředky s kapacitou odpovídající nabízeným službám,
- komunikační model vhodný pro vztahy se zdravotnickými holdingy,
- personální politika zajišťující dostatek kvalifikované pracovní síly, dle požadavků jednotlivých skupin služeb,
- marketing založený na marketingovém mixu s důrazem na proměnnou cenu, využívající v proměnné promotion klientských referencí,
- široká nabídka v oblasti zásobování avšak s minimálním objemem zásob,
- cenová politika svázaná s komplexitou služeb a ne jejich individualizovanou nabídkou,
- neustálá edukace personálu ve vztahu k měnící se legislativě v oblasti svozu a nakládání s odpady.

6 ZÁVĚR

Konkurence je všudypřítomná. Má vliv na neustálé změny a ne vždy k lepšímu. Můžeme říct, že v jistém ohledu je i jakýmsi iniciátorem pokroku a vývoje v tom nejširším slova smyslu. Výjimku tvoří jen přirozené monopoly, ale i ty jsou nuceny na sobě pracovat. Dnes, v době hledání náhražek téměř všeho, to ani ony nemají do budoucna jisté. Úporná snaha odlišit se za každou cenu může vést i k fatálním omylům ve strategii rozvoje daného subjektu a ten se takovou chybou může vyčerpat natolik, že může i zbankrotovat. Tuto snahu odlišit se pozorujeme i na trhu, kde působí společnost Trawas s.r.o., i když prostor pro změny není vzhledem k relevantní legislativě příliš velký. I přesto velmi malé rozdíly mezi společnostmi mohou být vnímány zákazníky natolik zřetelně tak, že tomu přizpůsobí své nákupní rozhodování.

Lze se však měnit, zlepšovat a vymýšlet stále nové produkty, služby a implementovat inovace do nekonečna? Bude možné stále nalézat odlišující zlepšení? Bez ohledu na to, zda je to možné, je to naprosto nezbytné. Dnešní zákazník se nespokojí s jedním řešením, a dokonce jedna inovace již není schopna uspokojovat zákazníka tak dlouhou dobu, jako v minulosti. Frekvence nových inovací se zrychlují, aniž by nutně musely přinášet něco užitečného. Někdy jsou křečovitě pokusy o inovace za každou cenu marketingově spíše na škodu.

Žádný z trhů ani žádné tržní prostředí není stabilizované a navenek uzavřené navždy. Znamená to, že pořád někdo a to i zvenčí může překvapit. Zde můžeme bez pochyby konstatovat, že společnosti Trawas s.r.o. se to podařilo. Vstoupila před rokem a půl na trh, který se, co se týká konkurence, zdál být dlouhá léta beze změn a uzavřen. Najednou Trawas s.r.o. se všemi aspekty vstupů na trh, typickými pro „new comers“, vstoupila a získala na něm podíl překvapivě hladce, aniž by se vysilovala přetlačováním s konkurencí. Znamená to, že by na každém trhu mohlo být dostatek prostoru pro nové subjekty, a že žádná z oblastí ekonomiky nemusí být nově vznikajícím firmám z hlediska konkurence definitivně nedostupná. To současně může být i signálem pro nově vznikající firmy, i firmy hledající diverzifikaci svého podnikání, nezbavovat se svých podnikatelských záměrů a cílů a s jistou dávkou rizika se pokusit dosáhnout úspěchu tam, kde by to oni a i konkurence nečekali.

Společnost Trawas s.r.o. měla svůj strategický záměr přesně definován, co se týká cílů, harmonogramu a i milníků pro realizaci projektu rozvoje. Vstoupila na známý trh a začala se cíleně věnovat těm nejnáročnějším zákazníkům, kteří pro ostatní konkurenci většinou představují jakési nutné zlo. V praxi společnost ukázala, že s využitím jistého „now-how“, zejména v oblasti plánování a logistiky, lze tento náročný zákaznický segment obsluhovat téměř se stejným úsilím jako u velkých zákazníků. Na tomto dílčím trhu se možná v budoucnu vyprofiluje tak, že vytvoří jakýsi subtrh, který sám o sobě už bude zajímavý i pro nové firmy. Možná, že se to nikdy nestane, a nebo to bude trvat ještě několik let, ale zatím jde tím správným směrem.

Podle autorky znamená toto zjištění, že stále může vznikat něco nového, že existují příležitosti, nic není dané a karty nejsou rozdané ani zdaleka. I to, co se může znát roky vyzkoušené, spolehlivé, užitečné a jedinečné, nemá svou pozici jistou navždy. Za velmi důležitou pokládám skutečnost, že i velmi malé odlišnosti v portfoliu výrobků, služeb a jejich kvalitě mohou být pokládány potenciálními zákazníky či celými zákaznickými segmenty za tak významné, že se sebou strhnou i do té doby nevyhraněné nákupní rozhodnutí.

Před touto prací si autorka neuvědomovala rozmanitost, složitost a širokospektrální různorodost toho, co dnes pokládá za konkurenceschopnost. Jsem přesvědčena, že všechny parametry konkurenceschopnosti ani nejde vyjmenovat. V průběhu analýzy konkurenceschopnosti a komparativních analýz se stále naráží na nové parametry, kritéria a aspekty na které by mohl být brán zřetel, že i sama autorka může vidět komparativní analýzu mezi společnostmi Trawas s.r.o. a jejími nejbližšími konkurenty za příliš zjednodušený pohled na věc. Cílem této bakalářské práce však nebylo vyjmenovat celou škálu kritérií pro posuzování konkurenceschopnosti, kterých by skutečně mohly být i desítky. Tato práce měla pouze zdůraznit, že konkurenceschopností se při podnikání má cenu zabývat na všech úrovních a trzích a taková podnikatelská sebereflexe je užitečná pro každou firmu začínající nebo dlouhodobě působící na trhu, lídra trhu, nově příchozího i outsidera. V tomhle ohledu se cíl této práce podařilo naplnit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

a) Odborná literatura

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠTAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 802510396.
- [2] DRUCKER, Peter Ferdinand a Pavel MEDEK. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2007. 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [4] FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLIAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-2.
- [5] HORVATH & PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- [6] JIRÁSEK, Jaroslav. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Praha: Professional publishing, 2001. 101 s. ISBN 8086419118.
- [7] JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C.H. Beck, 2014. 171 s. ISBN 9788074005374.
- [9] KOŠTURIK, Ján a Zbyněk FROLÍK. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing, 2006. 237 s. ISBN 80-86851-38-9.
- [10] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [11] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [12] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [13] ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2004. 138 s. ISBN 80-7043-258-6.
- [14] TORRES, Madalena, Isabel BERNARDO a Simona CIGÁNKOVÁ. *Marketing bankovních služeb*. Praha: Bankovní institut, 1998. 219 s.

b) Elektronické dokumenty a ostatní

[15] *Společnost PURUM s.r.o.* [online]. Dostupné z: <http://www.purum.cz/>

[16] *Společnost AVE CZ s.r.o.* [online]. Dostupné z: <http://www.ave.cz/>

[17] *Společnost TRAWAS s.r.o.* [online]. Dostupné z: <http://trawas.cz/>

[18] *Společnost I.T.A. servisní s.r.o.* [online]. Dostupné z: <http://ita.eu.com/>

[19] Zákon č. 185 ze dne 15. května 2001 o odpadech a o změně některých dalších zákonů.

In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2001, částka 71. Dostupný také z:

http://www.sbcr.cz/cgi-bin/khm.cgi?typ=1&page=khm:SSBCA1/SBCA1071.HTM;ca185_2001_00

[20] Zákon č. 258 ze dne 14. června 2000 o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 74. Dostupný také z:

<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-258>

[21] Vyhláška č. 376 ze dne 17. října 2001 o hodnocení nebezpečných vlastností odpadů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2001, částka 143. Dostupná také z:

<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-376>

[22] Vyhláška č. 381 ze dne 17. října 2001 kterou se stanoví Katalog odpadů, Seznam nebezpečných odpadů a seznamy odpadů a států pro účely vývozu, dovozu a tranzitu odpadů a postup při udělování souhlasu k vývozu, dovozu a tranzitu odpadů (Katalog odpadů). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2001, částka 145. Dostupná také z:

<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-381>

[23] Vyhláška č. 383 ze dne 17. října 2001 o podrobnostech nakládání s odpady. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2001, částka 145. Dostupná také z:

<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-383>

[24] Vyhláška č. 294 ze dne 11. července 2005 o podmínkách ukládání odpadů na skládky a jejich využívání na povrchu terénu a změně vyhlášky č. 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2005, částka 105. Dostupná také z:

<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-294>

SEZNAM ZKRATEK

SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
PEST	Political, Economic, Social, Technological
B2B	Bussines to Bussines
B2C	Bussines to Consumer
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
LDN	Léčebna dlouhodobě nemocných
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBITDA	Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
ADR	Přeprava nebezpečných věcí

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB - TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB - TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2015

Andrea Kubová

jméno a příjmení studenta

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Životní cyklus podniku (Synek, 2002)	8
Obrázek 2.2 Schéma štíhlého a inovativního podniku (Vlastní zpracování dle Košturiak, 2006).....	10
Obrázek 2.3 Koncept obchodní strategie podniku ve službách (Vlastní zpracování dle Kotlera, 2004).....	18
Obrázek 2.4 Životní cyklus produktu (služby) (Synek, 2002)	18
Obrázek 2.5 Potenciály úspěchu v konkurenci a standardy konkurence (Vlastní zpracování dle Horvátha, 2002).....	19
Obrázek 2.6 Struktura odvětví pěti sil (Vlastní zpracování dle Magretty, 2012)	20
Obrázek 2.7 Komplexní podnikové okolí (Vlastní zpracování dle Dvořáčka, 2012)	21
Obrázek 2.8 Typy okolí (Vlastní zpracování dle Dvořáčka, 2012)	22
Obrázek 2.9 Podstata SWOT analýzy (Vlastní zpracování dle Dvořáček, 2012).....	26

Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Odlišné přístupy na trzích B2B a B2C (Vlastní zpracování dle Horvátha, 2002)	16
Tabulka 2.2 Faktory PEST analýzy (Vlastní zpracování dle Bělohávk, 2006).....	25
Tabulka 3.1 Základní údaje o společnosti Trawas s.r.o. (Vlastní zpracování dle jednatele společnosti Trawas s.r.o.).....	34
Tabulka 4.1 Základní údaje o společnosti AVE CZ s.r.o. (Vlastní zpracování dle jednatele společnosti AVE CZ)	39
Tabulka 4.2 Základní údaje o společnosti Purum s.r.o (Vlastní zpracování dle jednatele společnosti Purum s.r.o.).....	41
Tabulka 4.3 Základní údaje o společnosti I.T.A. servisní s.r.o. (Vlastní zpracování dle jednatele společnosti I.T.A. servisní s.r.o.)	43
Tabulka 4.4 Komparativní analýza - hodnocení společnosti AVE CZ s.r.o. (Vlastní zpracování).....	46
Tabulka 4.5 Komparativní analýza - hodnocení společnosti Trawas s.r.o. (Vlastní zpracování)	46
Tabulka 4.6 Komparativní analýza – hodnocení společnosti I.T.A. servisní s.r.o. (Vlastní zpracování).....	47
Tabulka 4.7 Komparativní analýza - hodnocení společnosti Purum s.r.o. (Vlastní zpracování)	47
Tabulka 4.8 Výsledná tabulka komparativní analýzy pro všechny firmy (Vlastní zpracování)	48
Tabulka 4.9 SWOT analýza - silné a slabé stránky (Vlastní zpracování).....	52
Tabulka 4.10 SWOT analýza - příležitosti a hrozby (Vlastní zpracování)	53
Tabulka 4.11 Výsledná tabulka SWOT analýzy (Vlastní zpracování)	53